

Evelin Fräntzel

Supervision in der Touristikbranche

- Reflexionsbedarf von Reiseverkehrskaufleuten -

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Sozialwesen der Universität Kassel als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Philosophie (Dr. phil.) angenommen.

Erster Gutachter: Prof. Dr. Lothar Nellessen

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Karin Lackner

Tag der mündlichen Prüfung

2. Mai 2007

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

Zugl.: Kassel, Univ., Diss. 2007

ISBN 978-3-89958-312-0

URN: urn:nbn:de:0002-3127

© 2007, kassel university press GmbH, Kassel

www.upress.uni-kassel.de

Umschlagfoto: Evelin Fräntzel, Ronnenberg

Druck und Verarbeitung: Unidruckerei der Universität Kassel

Printed in Germany

Nicht das, was wir gelebt haben,
ist das Leben, sondern das,
was wir erinnern und wie wir es erinnern,
um davon zu erzählen.

Gabriel Garcia Márquez

Leben um davon zu erzählen

Inhaltsangabe	Seite
Inhaltsangabe	4
0 Einleitung	10
1 Forschungsgegenstand	13
2 Forschungsdesign	18
2.1 Erhebungsverfahren	18
2.2 Transkription	19
2.3 Analyseverfahren	19
2.3.1 Sequentielle Analyse der biographischen Daten	21
2.3.2 Text- und thematische Feldanalyse	22
2.3.3 Feinanalyse einzelner Textstellen	23
2.3.4 Rekonstruktion der Fallgeschichte	24
2.3.5 Kontrastierung der erzählten mit der erlebten Lebensgeschichte	24
2.3.6 Kontrastiver Vergleich, Globalanalyse, Verallgemeinerungen und Typenbildung	25
2.3.7 Formatierungshinweis	25
2.3.8 Datenschutzhinweis	25
2.3.9 Veröffentlichungshinweis	26
3 Zur aktuellen Situation der Reisebranche	27
3.1 Stabilisierender Aufwärtstrend	27
3.2 Trends im Konsumverhalten	29
3.3 Fort-, Weiterbildungs- und Informationslandschaft	32
○ Bedarf und Erhalt einer Schulung	32
○ Themenschwerpunkte	33
○ Bewertung	33

○ Informationen zur Kundenberatung	33
3.3.1 Exkurs: Verkaufstrainings	33
○ Die fünf Phasen des Verkaufsgesprächs	34
○ Stärken-Schwächen-Analyse der Verkaufsgespräche durch Testkäufe	37
4 Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit	39
4.1 Qualitätsmanagement und der Faktor Kundenorientierung	39
4.2 Kundenanforderungen und die Messung der Kundenzufriedenheit	41
○ Das Kano-Modell	41
○ SERVQUAL Methode	43
○ Das Excellence Barometer 2004	45
4.3 Mitarbeiterorientierung – Mitarbeiterzufriedenheit	48
○ Mitarbeiterbindung und Gewinnmaximierung	48
○ Kernelemente eines starken Arbeitsumfeldes	51
4.4 Emotionsarbeit als Anforderungsmerkmal für den Beruf Reiseverkehrskauffrau/-mann	53
4.4.1 Definition und theoretischer Bezug	53
4.4.2 Strategiedimensionen der Emotionsarbeit	56
4.4.3 Gesundheitliche Risiken von Emotionsarbeit	58
4.4.3.1 Unterscheidbare Aspekte	59
4.5 Fazit	62
5 Die hermeneutischen Fallauswertungen des Interviews mit Frau Corinna Kirschke	65
5.1 Interviewsituation und der Interviewverlauf	65
5.2. Analyse der biographischen Daten	65
5.2.1 Erste Hypothesen über Besonderheiten des Falls	69
5.3 Text- und thematische Feldanalyse	70
5.3.1 Analyse und Hypothesenbildung	70
5.3.2 Strukturhypothesen	88

5.4	Feinanalyse	90
5.4.1	Textstelle 1	90
5.4.2	Textstelle 2	92
5.4.3	Textstellen 1 und 2 im Vergleich	94
5.5	Erzählte Fallgeschichte und deren Rekonstruktion	95
5.6	Kontrastierung der erzählten Lebensgeschichte mit der erlebten Lebensgeschichte	122
6	Die hermeneutischen Fallauswertungen des Interviews mit Herrn Michael Otten	126
6.1	Interviewsituation und der Interviewverlauf	126
6.2.	Analyse der biographischen Daten	126
6.2.1	Erste Hypothesen über Besonderheiten des Falls	128
6.3	Text- und thematische Feldanalyse	130
6.3.1	Analyse und Hypothesenbildung	131
6.3.2	Strukturhypothesen	157
6.4	Feinanalyse	160
6.4.1	Textstelle 1	160
6.4.2	Textstelle 2	162
6.4.3	Textstellen 1 und 2 im Vergleich	163
6.5	Erzählte Fallgeschichte und deren Rekonstruktion	163
6.6	Kontrastierung der erzählten Lebensgeschichte mit der erlebten Lebensgeschichte	178
7	Die hermeneutischen Fallauswertungen des Interviews mit Frau Eva Bruhns	180
7.1	Interviewsituation und der Interviewverlauf	180
7.2.	Analyse der biographischen Daten	180
7.2.1	Erste Hypothesen über Besonderheiten des Falls	185
7.3	Text- und thematische Feldanalyse	189
7.3.1	Analyse und Hypothesenbildung	189
7.3.2	Strukturhypothesen	221

7.4	Feinanalyse	224
7.4.1	Textstelle 1	224
7.4.2	Textstelle 2	227
7.4.3	Textstellen 1 und 2 im Vergleich	230
7.5	Erzählte Fallgeschichte und deren Rekonstruktion	230
7.6	Kontrastierung der erzählten Lebensgeschichte mit der erlebten Lebensgeschichte	258
8	Die hermeneutischen Fallauswertungen des Interviews mit Frau Tanja Sander	261
8.1	Interviewsituation und Interviewverlauf	261
8.2.	Analyse der biographischen Daten	261
8.2.1	Erste Hypothesen über Besonderheiten des Falls	266
8.3	Text- und thematische Feldanalyse	268
8.3.1	Analyse und Hypothesenbildung	268
8.3.2	Strukturhypothesen	284
8.4	Feinanalyse	287
8.4.1	Textstelle 1	287
8.4.2	Textstelle 2	289
8.4.3	Textstellen 1 und 2 im Vergleich	292
8.5	Erzählte Fallgeschichte und deren Rekonstruktion	293
8.6	Kontrastierung der erzählten Lebensgeschichte mit der erlebten Lebensgeschichte	302
9	Kontrastiver Vergleich, Globalanalyse und Verallgemeinerungen und Typenbildung	305
9.1	Einstieg in eine neue Schulungskultur	305
9.1.1	Ankündigung des Seminars	305
9.1.2	Das Seminarthema „Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit“	307
	○ Skepsis und Abwehrverhalten	307
	○ Umgang mit Kunden	308
	○ Mitarbeiterorientierung – Mitarbeiterzu-	

friedenheit	309
○ Testkäufe in Reisebüros	312
○ Kundenbindung	313
○ Etikette	313
○ Fehlerkultur	314
○ Beschwerdekultur	317
9.1.3 Seminaratmosphäre	319
○ Ambiente	319
○ Wohlwollende Offenheit	319
○ Zugehörigkeitsgefühl	320
○ Rolle der Seminarleitung	321
9.1.4 Weitere Seminarinhalte	322
○ Die eigene Rolle	322
○ Unternehmenspolitik und Interne Kommunikationsstrukturen	325
○ Führungsstil der Vorgesetzten	328
○ Technik	330
9.1.5 Vergleich mit anderen Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen	331
9.1.6 Ergebnis- und Transfersicherung	333
9.1.7 Assoziierte Themen	336
○ Trends im Konsumverhalten	336
○ Benchmarking – die Abschluss- schwäche des Unternehmens	337
○ Verkaufssteuerung	338
○ Umsatzdruck und Arbeitsplatzsicherheit	338
9.1.8 Reflexionsbedarf	340
9.2 Typenbildung	344
9.2.1 Typus „Die distanziert-höfliche Büroleiterin“	344
9.2.2 Typus „ Der bewahrende Büroleiter“	348
9.2.3 Typus „Die kämpferische Quereinsteigerin“	353
9.2.4 Typus „Die joviale Verkäuferin“	356

10	Ausblick für die Supervision mit Reiseverkehrs- kaufleuten	361
11	Literaturverzeichnis	365
12	Abbildungsverzeichnis	370
13	Abkürzungsverzeichnis	371
14	Transkriptionszeichen	372
15	Danksagung	373

0 Einleitung

Supervision ist eine recht junge Profession, die begonnen hat, sich von den Professionen, aus denen sie entstanden ist, zu emanzipieren und ihre Eigenständigkeit zu gewinnen.

Ursprung der heutigen Supervisionstätigkeit ist die in der Sozialarbeit angewandte Praxisanleitung, bei der ein geübter Praktiker einen Anfänger in die Maximen und Regeln der Sozialarbeit einführt und ihn bei seinen ersten Praxiserfahrungen begleitet. Die in der Psychoanalytikerausbildung übliche Kontrollsupervision, in der angehende Analytiker ihre ersten Patientenanalysen mit erfahrenen Analytikern besprechen, wurde eine weitere Form der Supervision.

Auch in therapeutischen Zusatzausbildungen existiert heute eine Art von Kontrollsupervision, bei der die Vermittlung bestimmter Techniken in der Gesprächsführung oder Therapie im Mittelpunkt stehen.

Seit Beginn der sechziger Jahre entwickelte sich die Supervision als ein professionelles Reflexionsangebot für alle psycho-sozialen, therapeutischen und medizinischen Berufsfelder. Mit den Aspekten der Fallarbeit, Themen der Berufsrolle und –identität, Themen der Institution im Setting der Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision gehört Supervision in diesen Arbeitsbereichen zum festen Bestandteil.

Im wirtschaftlichen Kontext fängt sie an sich zu profilieren, ist aber hier noch eine weitgehend unübliche Form der beruflichen Fort- und Weiterbildung.

Während in den angestammten sozialen Anwendungsgebieten die Auseinandersetzungen um Konzepte, Methoden und Qualitätsstandards stetig vorangeschritten sind, befinden sich die Diskussionen über Adaption- und Modifikationsmöglichkeiten für die wirtschaftlichen Arbeitsfelder in den Kinderschuhen.

Unumstritten ist, dass Supervision als Beratungs- und Qualifizierungsinstrument konsequenter Personalentwicklung zur Bewältigung kommunikativer und kooperativer betrieblicher Problemsituationen zunehmend erforderlich geworden ist. Insbesondere die Diskussionen zum Thema „Mobbing“ weisen diese Notwendigkeit aus.

Während der seit Jahren anhaltenden wirtschaftlichen Rezession vermehren sich die psychischen Belastungsfaktoren an den Arbeitsplätzen. Die angespannte Arbeitslage führte zu verdichteten Anforderungen für Arbeitnehmer auf allen Hierarchieebenen; der Leistungsdruck erhöhte sich; die anfallende Arbeit wurde auf immer weniger Arbeitnehmer verteilt; Freiräume und soziale Kontaktmöglichkeiten als Pufferzonen während der Arbeitszeit verringerten sich; der Einzelne wird permanent gefordert, sich auf betriebliche Erneuerungen wie neue Technologien, neue Organisationskonzepte, Einführung von Qualitätsmanagement, Fusionen und Übernahmen einzustellen. Befindlichkeitsbeeinträchtigungen in Form diverser Schmerz-zustände und arbeitsbezogener Verhaltensänderungen wie mangelnde Kooperation, sinkende Motivation, fehlende Konfliktfähigkeit, reduzierte Identifikation mit dem Unternehmen, innere Kündigung sind Auswirkungen dieser Belastungsfaktoren, die die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens empfindlich stören und seine Wettbewerbsfähigkeit gefährden.

Diese Aspekte mögen zunächst genügen, die unzweifelhaft mehrdimensionalen Ursachen für die gestiegene Nachfrage und den erhöhten Bedarf an Supervision im wirtschaftlichen Kontext anzudeuten.

Augenfällig wird gleichzeitig die unerlässliche Auseinandersetzung auf konzeptioneller und methodischer Ebene. Supervision muss für das System der freien Wirtschaft aufbereitet werden, um den Erfordernissen zu entsprechen. Dabei stellt sich u.a. die Frage nach einer arbeitsfeldorientierten Spezialisierung. So wie in den sozialen Arbeitsfeldern die Feldkompetenz ein wesentliches Qualifikations- und Qualitätsmerkmal von Supervisoren darstellt, muss auch in wirtschaftlichen Wirkungskreisen ein Spezialisierungsgrad erreicht werden, der den jeweiligen Adressatengruppen kompetente Beratung verfügbar macht.

Das persönliche Betätigungsinteresse der Autorin als Supervisorin gilt dem Dienstleistungssektor. Speziell in der Beratung von Mitarbeitern von Reisevertriebsorganisationen, den Reiseverkehrskaufleuten, sind erste Gehversuche erfolgreich verlaufen.

Die durchgeführte Forschung „Supervision in der Touristikbranche - Reflexionsbedarf von Reiseverkehrskaufleuten“ verfolgte das Ziel, einen

differenzierten Einblick in Beratungsanlässe und –bedürfnisse von Countermitarbeitern und Reisebüroleitungen zu gewinnen und zu überprüfen, ob Supervision als Methode zur Bewältigung eines möglichen Beratungsbedarfs hilfreich sein kann.

1 Forschungsgegenstand

Im Rahmen der qualitativen Sozialforschung war das von Fritz Schütze 1977 entwickelte narrative Interview eine sinnvolle Erhebungstechnik zur Datengewinnung für die zu bearbeitende Fragestellung.

Die Interviewpartner sind Mitarbeiter einer der großen Reisevertriebsorganisationen Deutschlands, die während einer Schulungsmaßnahme zum Thema „Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit“ erstmalig professionell mit supervisorischen Elementen konfrontiert worden waren.

Zum Hintergrundverständnis dienen nachfolgende Informationen über das Zustandekommen, Inhalt und Zielsetzung der Maßnahme.

Ende des zweiten Jahrtausends haben die damals großen Reisevertriebsorganisationen wie LTU, ATLASREISEN, Euro-Lloyd, DER-Part, American Express-Reiseland ihre Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen umgestellt.

Wie in allen anderen Wirtschaftsbranchen wurde auch hier der Kunde neu entdeckt und die Kundenorientierung zu einem Leitthema gemacht.

Eine zu hohe Reisebürorente, gestiegene Kosten, stagnierende Branchenumsätze, die Entstehung neuer Vertriebswege wie Tele-, Telefon- und Online-Shopping und reduzierte Provisionen belasteten die Vertriebsorganisationen und zwangen zum Umdenken. Zudem hat sich in den letzten Jahren ein beharrlicher Konzentrationsprozess in der Touristikbranche vollzogen. „Die großen Unternehmen in der deutschen Reisebranche sind nicht nur durch ständige Ausweitung ihres Geschäftsvolumens gewachsen, sondern auch durch Zusammenschlüsse und Zukäufe“ (Schneider 2001, 35). Die Produkte sind im Kundennutzen, technologisch und preislich austauschbarer geworden, Werbung hat an Verlockung und Vertrauenswürdigkeit eingebüßt, die Kunden der Reisebüros sind informierter und reiseerfahrener und in ihren Wünschen und Anforderungen differenzierter. Die entscheidende Wettbewerbsdifferenzierung sicherte nicht mehr die modernste Technologie, die raschere Einführung neuer Reiseprodukte, die verlockendere Schaufenstergestaltung, gefüllte, bunte Katalogwände, sondern der engagierte, loyale Mitarbeiter des Reisebüros, der Expedient, der sich mit den Zielen des Unternehmens identifiziert und mit seiner

Kommunikations- und Beratungskompetenz, seiner Dienstleistungsqualität. Sülberg (1998), langjährig zuständig für die Konzernentwicklung beim Deutschen Reisebüro, geht davon aus, dass zwischen 70 % und 80 % der Wertschöpfungskette in der gesamten Touristikbranche über das Personal erwirtschaftet werden.

Für die Vertriebsorganisationen bilden die Reisebüromitarbeiter als diejenigen, die im direkten Kundenkontakt stehen, Image und Leistung des Unternehmens verkörpern, ein entscheidendes Glied in der Kette der Kundenorientierung.

Als stützendes Element dieses Veränderungsprozesses in der Reisebranche führte eine damals wie heute zu den TOP TEN im deutschen Reisevertrieb zählende Organisation (vgl. Abb. 1) im Jahre 1998 flächendeckende Schulungsmaßnahmen zum Thema

„Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit“

durch. Nutznießer wurden sowohl Leitungskräfte der regionalen Reisebüros als auch ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Den Auftrag für die Konzeptionierung und Durchführung der Schulungsmaßnahmen erhielt ein Supervisionsbüro. Als Vorgabe skizzierte der Auftraggeber nachfolgende Zielsetzung der jeweils dreitägigen Seminare:

- Zum Einstieg in die neue Schulungskultur sollte hier ein Beitrag zu einer gemeinsamen Basis aller Mitarbeiter für die veränderte Sichtweise des Unternehmens geleistet werden. Die Geschäftsführung hielt es für erforderlich, ihren Mitarbeitern in einem ersten Seminarteil Orientierung über die Vertriebsorganisation zu vermitteln, Ziele, Struktur, Organisation, Zuständigkeiten, Kommunikations- und Führungskonzepte sollten transparenter werden.

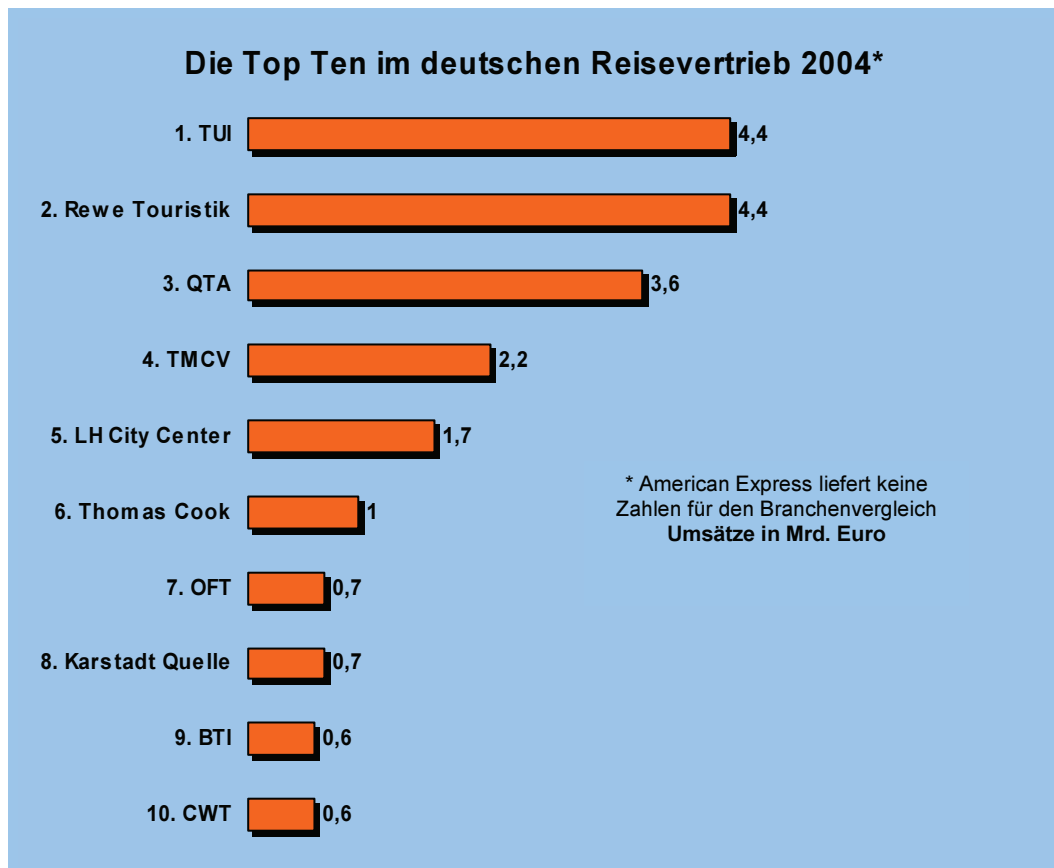


Abb. 1: Top Ten im Deutschen Reisevertrieb; FWV, 10.6.2004, 4

- In einem zweiten Schwerpunkt legte man Wert darauf, die Grundhaltung der Mitarbeiter in Richtung Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit zu sensibilisieren und zu vertiefen. Das Personal als Wettbewerbsfaktor sollte fachlich und persönlich besser in die Lage versetzt werden, qualitätsbewusster und differenzierter gewordene Kunden optimal zu beraten und zu bedienen.
- Da Reisebüroleitungen und Expedienten funktionell und inhaltlich mit unterschiedlichen Aufgaben betraut sind, war es notwendig, zielgruppenspezifische Vorstellungen über die Zielsetzung des Seminars zu entwickeln.
- Seminarteile eins und zwei wünschte sich die Geschäftsleitung im wesentlichen deckungsgleich, fügte aber für die Reisebüroleitungen einen dritten Teil mit dem Themenbereich „Aufgaben der Büroleitung“ insbesondere hinsichtlich Anwendung und Umsetzung der neuen Strategie hinzu (vgl. Abb. 2: Seminarprogramm).

Diese Ausführungen zum Seminarhintergrund machen nachvollziehbar, dass Teilnehmer der Veranstaltung mit Hilfe einer erzählenergieierenden Interviewtechnik eine Fülle auswertbaren Datenmaterials zur Forschungsfrage liefern konnten.

So wurden in den Jahren 1999 und 2000 mit zehn Mitarbeitern Interviews durchgeführt, wobei die Interviewpartner sowohl aus den Reihen der Reisebüroleitungen (7) als auch aus den Reihen der Mitarbeiter (3) rekrutiert wurden. Auf diese Weise ließen sich zielgruppenspezifische Unterschiede hinsichtlich Reflexionsbedarf und –motivation herausarbeiten.

Inhalt des Büroleiterseminars

Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit

A Weltkugel-Reisen

- Struktur, Organisation und Zuständigkeiten
- Kommunikation und Führung
- Ziele des Unternehmens

B Grundhaltung im Verkauf

- Der Markt
 - Vom Verkäufer zum Käufermarkt
 - Dienstleistung – eine neue Qualität
 - Welche Auswirkungen hat dieser Wandel auf die tägliche Verkaufsarbeit?
- Verkauf im Reisebüro
 - Veränderte Einstellung des Verbrauchers zur „Ware“ Urlaub
 - Persönliche Erfolgsfaktoren beim Verkaufen
 - Hindernisse /Hilfen im Verkaufsprozess
- Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit
 - Bedeutung und Grundlagen der Kundenorientierung
 - Wieso ist das so wichtig?
 - Kundenorientierung – was heißt das bei Weltkugel-Reisen
 - Die drei Rollen des Büroleiters im Verkauf: Gastgeber, Berater, Verkäufer
- Die Aufgabenbereiche des Büroleiters
 - Anforderungen an den jeweiligen Aufgabenbereich
 - Situativer Wechsel zwischen den Aufgabenbereichen
 - Büroregelungen: Anwendung und Umsetzung

C	Praktischer Teil • Der Büroleiter als Verantwortlicher für die Umsetzung der Kundenorientierung ○ Wie ist der Ablauf der Expedienten-Seminare? ○ Welche Aufgaben hat der Büroleiter gegenüber den Expedienten nach dem Seminar? • Themenauswahl durch die Teilnehmer(innen) z.B. „Wie gehen wir um mit Einwand/Vorwand, Reklamationen, Stornierungen/Ausfällen, Fehlbuchungen, schwierigen Kunden, Last-Minute, Katalog-holern?“ • Bearbeitung / Besprechung der gewählten Themenbereiche • Abschlussrunde zum Seminar
----------	--

Abb. 2: Seminarprogramm Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit; Büroleiterseminar

Eine Einzelfallanalyse erfolgte an vier Interviews, davon waren drei Interviewpartner Reisebüroleitungen und eine Partnerin Expedientin.

Des Weiteren wurde ein Leitfaden-Interview mit einer Mitarbeiterin der Personalleitung des Unternehmens durchgeführt, um unternehmensspezifische Antworten auf offene Fragen, die durch die Analyse der Interviews entstanden waren, zu erhalten und in die Arbeit einzubinden.

2 Forschungsdesign

Ziel der Studie war es, einen differenzierten Einblick in das berufliche Alltagsgeschehen von Reiseverkehrskaufleuten zu gewinnen. Im Zentrum stand das Interesse, sowohl Erkenntnisse über die Bedingungen, mit denen in der Kultur einer Reisevertriebsorganisation gearbeitet wird und über spezifische Konfliktstellen und deren Hintergründe zu erlangen, als auch Reflexionsbedarf und –motivation der Beschäftigten zu ermitteln.

2.1 Erhebungsverfahren

Als Forschungsmethode wurde das von Fritz Schütze 1977 entwickelte narrative Interview verwendet. Diese Erhebungstechnik gilt als Prototyp qualitativer Interviews. Sie eignet sich insbesondere aufgrund der Maxime und impliziten Absicht der Interviewführung als ideale Datenausgangsbasis:

- Die Hypothesenbildung erfolgt nicht vorab, sondern in einem gesonderten Analyseteil.
- Die Orientierung findet statt am Relevanzsystem des Interviewpartners.
- Erinnerungsprozesse und Erzählketten werden unterstützt mit dem Ziel auf die Handlungsebene im Alltagsgeschehen hinzuführen.
- Die Interviewaufforderung impliziert alle biographischen Dimensionen (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft).
- Der Interviewpartner erhält Raum zur freien Gestaltung.

Die Interviewführung erfolgte in Anlehnung an Rosenthal (1995) in fünf aufeinander folgenden Schritten:

1. Erzählaufforderung
2. Haupterzählung, biographische Selbstpräsentation
3. Erzählgenerierende Nachfragen
4. Erzählexterne Nachfragen

5. Abfragen von Personaldaten.

Die Erzählaufforderung lautete bei allen Interviewpartnern gleich:

„Sie haben an einem Seminar zum Thema Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit teilgenommen, welches von einer Supervisorin geleitet wurde. Ich bitte Sie mir zu erzählen, was Ihnen von diesem Seminar in Erinnerung geblieben ist und wie es für Sie nach dem Seminar weitergegangen ist.“

Indem der Interviewpartner sich bei dieser Methode seinen eigenen Relevanz- und Categoriesystemen überlassen konnte und nach einer Anwärmphase in der Regel nicht irritiert den vermeintlichen Erwartungen des Forschers gerecht werden wollte, konnte ein umfangreiches, dichtes berufsbiographisches Datenmaterial zusammengetragen werden.

2.2 Transkription

Die durchgeführten Interviews wurden vollständig, wortwörtlich und ohne Berücksichtigung der Rechtschreib- und Grammatikregeln transkribiert. Parasprachliche Phänomene wie Betonungen, Auslassungen, Pausen als auch affektive Besonderheiten erhielten in Anlehnung an die Transkriptionsregeln von Rosenthal (1995) eine entsprechende Kennzeichnung. Das Transkriptionsverzeichnis findet sich im Kapitel 14 der Arbeit.

2.3 Analyseverfahren

Das gewählte Analyseverfahren von Einzelfallanalysen orientierte sich an der Methode von Rosenthal/Fischer-Rosenthal, der strukturalen Narrationsanalyse biographischer Interviews. Grundlagen ihrer Methode sind das text- und erzählanalytische Verfahren von Schütze (1977) und die Analysetechnik im Sinne der objektiven Hermeneutik von Oevermann.

Rosenthal/Fischer-Rosenthal kombinieren in modifizierter Form die Textsortenanalyse, anhand welcher Schütze im wesentlichen die strukturelle Gestalt eines Falles nachvollzieht, mit der von Oevermann entwickelten Methode der Rekonstruktion einer Fallgeschichte, deren Erkenntnishintergrund aus der Relation von latenten Sinnstrukturen und subjektiv intentionaler Repräsentanz entsteht.

Rosenthal/Fischer-Rosenthal verknüpfen Elemente der beiden divergierenden Konzeptionen, um mit Hilfe variierender Perspektiven hypothetisch verdichtete Strukturaussagen über den Einzelfall zu erhalten.

Dieses verhältnismäßig aufwändige Verfahren hat die Autorin als eine effektive und fesselnde Methode kennen gelernt, Fallgeschichten rekonstruktiv zu erfassen. Es lieferte für das Forschungsvorhaben stichhaltige und aussagekräftige Ergebnisse.

Im Anschluss an eine Globalanalyse aller durchgeführten Interviews wurden nach der Regeln der theoretischen Stichprobe (Glaser/Strauss, 1967) Interviews für die Einzelfallanalyse ausgewählt.

Diese Einzelfallanalyse erfolgte in mehreren aufeinander folgenden und voneinander unabhängig durchgeführten Analyseschritten:

- a) Sequentielle Analyse der biographischen Daten
- b) Text- und thematische Feldanalyse
- c) Feinanalyse einzelner Textstellen
- d) Rekonstruktion der Fallgeschichte
- e) Kontrastierung der erzählten mit der erlebten Lebensgeschichte

Nach Abschluss der Auswertungsphase wurde ein thematischer Vergleich der Einzelfallanalysen unter Einbeziehung relevanter Informationen aus der Globalanalyse vorgenommen.

Die jeweilige Zielsetzung der einzelnen Analyseschritte als auch die methodische Vorgehensweise werden nachfolgend kurz dargestellt.

2.3.1 Sequentielle Analyse der biographischen Daten

Das Bestreben dieses Analyseschritts lag darin, erste Anhaltspunkte über die individuellen Besonderheiten des Einzelfalls zu gewinnen und erste Hypothesen zur Fallstruktur zu bilden.

Im Sinne der „objektiven Hermeneutik“ (Oevermann u.a., 1980) wurden jene Daten des transkribierten Textes analysiert, die der Wahrscheinlichkeit nach am wenigsten interpretative Spuren des Interviewten aufweisen: Geburt, Schulbesuch, Ausbildung, Berufskarriere, Krankheiten, Eheschließung, etc.

Ausgewählte biographische Einzelheiten wurden hierbei unabhängig voneinander in der chronologischen Abfolge der lebensgeschichtlichen Ereignisse exploriert, ohne jedoch auf bereits vorhandenes Wissen über die zukünftige Entwicklung des erzählten Lebenslauf vorzugreifen und unter Ausschluss aller Selbstdeutungen des Biographen.

Es galt den Bezugsrahmen für die Begebenheiten und Erlebnisse nachzuvollziehen, mit denen der Erzähler sich auseinandersetzen musste, und Vorstellungen darüber zu entwickeln, welche sinnlogischen Alternativen dem Biographen grundsätzlich möglich gewesen wären.

Das Spezifische der Fallstruktur erklärte sich über die vorgenommene Auswahl des Biographen aus den verschiedenen Möglichkeiten.

Zu jedem Datum wurden erste Strukturhypothesen entworfen und Prognosen zur möglichen weiteren Entwicklung im Lebenslauf aufgestellt. Während des progressiven Analyseverlaufs konnten Hypothesen evident widerlegt, andere hingegen als folgerichtig erwiesen werden und dienten der weiteren Auswertung als Basismaterial.

Somit bahnte dieser erste Auswertungsschritt die Rekonstruktion der Fallgeschichte an, in der die Analyse der biographischen Daten den Erzählungen des Interviewten zu den jeweiligen Ereignissen gegenübergestellt werden konnte.

Gleichzeitig bildete er den kontrastierenden Hintergrund für den nachfolgenden Arbeitsschritt, der Text- und thematischen Feldanalyse. Vor diesem Hintergrund zeichnete sich deutlich ab, welche biographischen Ein-

zelheiten, in welcher Abfolge und in welcher Art und Weise vom Interviewten dargestellt wurden.

Die Präsentation der analytischen Auswertung dieser biographischen Daten geschah in chronologischer Abfolge der gelebten Lebensgeschichte.

2.3.2 Text- und thematische Feldanalyse

Zielsetzung der Text- und thematischen Feldanalyse ist die Rekonstruktion der Struktur der erzählten Lebensgeschichte mit Hilfe einer Segmentierung des Interviewtextes. Dieser Analyseschritt fokussiert den zeitlichen und thematischen Ablauf des Interviews mit der Absicht, die sequentielle Gestalt des Textes zu erfassen.

Dazu wurde der transkribierte Interviewtext entsprechend seiner zeitlichen Aufeinanderfolge in analytische Einheiten gegliedert. Kriterien der Segmentierung sind Sprecherwechsel, Textsorte wie Argumentation, Beschreibung, Erzählung und deren Unterkategorien, Themenwechsel. Die Auswertung der Sequenzierung erfolgte analog der *Sequentiellen Analyse der objektiven Daten*.

Abweichend davon waren in diesem Schritt Art und Funktion der Selbstpräsentation und nicht die Erzählung als solche auswertungsrelevant: weshalb arbeitete der Interviewte ein bestimmtes Thema in einer bestimmten Textsorte zu diesem Zeitpunkt und in dieser Ausdehnung aus? Es galt in jedem Textsegment Hinweise auf mögliche thematische Felder aufzuspüren und Prognosen über die nachfolgenden Segmente aufzustellen. Auf diese Weise konkretisierte sich zum einen, welche möglichen Themen der Interviewte ausführt bzw. ausließ und zum anderen wie er seine lebensgeschichtlichen Ereignisse in bestimmte Felder einbaute.

Erkenntnishintergründe dieses Analyseschrittes waren:

- Art und Weise, in der sich der Interviewte dem Interviewer präsentierte;
- die implizierte Absicht, die hinter der Selbstpräsentation steht;

- das thematische Feld, welches der Interviewte mit Hilfe einzelner Themen und ihrer textsortenspezifischen Gestaltung und Abfolge aufgebaut hatte.

Die Text- und thematische Feldanalyse lieferte aufschlussreiche Informationen sowohl zur heutigen Sichtweise des Präsentanten als auch über die zielgerichtete Relevanz der Begebenheiten für die aktuelle Darstellung.

Anhand dieser Erkenntnis ließen sich nunmehr Strukturhypothesen zur erzählten Lebensgeschichte gewinnen.

Die Präsentation der Text- und thematischen Feldanalyse erfolgte in chronologischer Reihenfolge der Aufschichtung des Textes.

2.3.3 Feinanalyse einzelner Textstellen

Feinanalyse benennt hier das Verfahren zur Interpretation von ausgewählten Abschnitten und Szenen aus dem transkribierten Interviewtext. Dieser Analyseschritt richtet sich nach den Maximen der strukturalen Hermeneutik (vgl. Oevermann, 1983).

Mit Hilfe der Feinanalyse einzelner Textstellen fand eine Überprüfung der aus den vorangegangenen Auswertungen entwickelten Hypothesen statt, mit der Möglichkeit, auf weitere aufdeckende Hinweise zur Struktur der Fallgeschichte zu stoßen.

In diesem Analyseschritt wurden jene Textelemente vorgenommen, an denen sich die aufgestellten Hypothesen sinn- und inhaltslogisch am überzeugendsten kontrollieren ließen. Sämtliche aus den vorherigen Analyseschritten hervorgegangenen Auswertungen blieben dabei unberücksichtigt. Die einzelnen ausgewählten Textelemente – aus ihrem Entstehungszusammenhang herausgenommen – wurden entsprechend der sequentiellen methodischen Vorgehensweise jedes für sich analysiert.

Die Ergebnisse der Auswertungsschritte wurden dann mit den aufgestellten Hypothesen aus den vorherigen Arbeitsschritten verglichen.

Die Präsentation der Feinanalyse geschah anhand der sequentiellen Abfolge der einzelnen Textelemente.

2.3.4 Rekonstruktion der Fallgeschichte

Beim Analyseschritt Rekonstruktion der Fallgeschichte soll die Struktur der erlebten Lebensgeschichte eruiert werden. Zu diesem Zweck wird die Relevanz der biographischen Ereignisse für die Struktur der erlebten Lebensgeschichte nachvollzogen.

Die Aufmerksamkeit richtete sich nunmehr auf jene biographischen Einzelheiten, die in der *Sequentiellen Analyse der biographischen Daten* aufgrund ihres hohen Selbstdeutungscharakters selektiert wurden. Einsortiert in die zeitliche Abfolge der erlebten Lebensgeschichte wurden sie nun mit den biographischen Daten kontrastiert.

Erkennbar wird, welche Relevanz die Erlebnisse zum Zeitpunkt des Geschehens für den Repräsentanten hatten und in welchen lebensgeschichtlichen Zusammenhang sie eingebunden waren.

Auf diesem Hintergrund konnten Hypothesen über den Kontext der einzelnen biographischen Ereignisse entwickelt werden.

2.3.5 Kontrastierung der erzählten mit der erlebten Lebensgeschichte

In diesem letzten Auswertungsschritt wurden Vergangenheits- und Gegenwartsperspektiven des Biographen miteinander verglichen. Mittels der aufgespürten Divergenzen ließen sich die Struktur des Falles hypothetisch verdichtet rekonstruieren.

Zum Abschluss der Fallrekonstruktion wurde für die Gegenüberstellung mit anderen Interviewpartnern im kontrastiven Vergleich ein Strukturtypus zusammengefasst.

2.3.6 Kontrastiver Vergleich, Globalanalyse, Verallgemeinerungen und Typenbildung

In diesem Kapitel wurden in einem ersten Schritt zentrale Aussagen der Interviewpartner über Auffälligkeiten, berufliche Alltags- und Konfliktbeschreibungen, Spezifika, Motivationshintergründe für Reflexionswünsche, Effektivitäts- und Effizienzaussagen über Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen, Besonderheiten zum evaluierten Seminar, Erwartungen an das Anforderungsprofil von Trainern, Transfersicherung in der Praxis und Erstrebenswertes herausgearbeitet.

In einem weiteren Schritt erfolgte die Typenbildung aufgrund der spezifischen Fragestellung des Reflexionsbedarfs von Reiseverkehrskaufleuten, unter welcher die Ergebnisse der Einzelfall- und Globalanalysen miteinander verglichen werden. Die Fragestellung dient der Kontextualisierung und Abstraktion der jeweiligen Fallstruktur.

2.3.7 Formatierungshinweis

Die vorläufigen Hypothesen der jeweiligen Analyseschritte wurden *kursiv* geschrieben und innerhalb eines Schrittes fortlaufend nummeriert; miteinander zu vergleichende Hypothesen, die zu einer Verdichtung führten, wurden entsprechend gekennzeichnet, z.B.: vgl. 1,3,5,7.

2.3.8 Datenschutzhinweis

Die Namen der erwähnten Unternehmen, ihrer Beschäftigten und jeweiligen Standorte sind ebenso anonymisiert wie die Daten der Interviewpartner.

2.3.9 Veröffentlichungshinweis

Aus Gründen der Praktikabilität wurden die transkribierten Interviews und der Analyseschritt Sequenzierung der Interviews nicht veröffentlicht.

„Wie in der Literatur, im Film, in der bildenden Kunst geht es im Tourismus nicht primär um Erkenntnis, sondern wesentlich um das *Erleben fiktiver Räume*. Diese Erfahrung ist in allen Kulturen verbreitet; sie scheint zu den menschlichen Grundbedürfnissen zu gehören. Die besonderen Bedingungen der europäischen Neuzeit – materieller Wohlstand, Entwicklung der Freizeit, günstige Verkehrsverhältnisse, relative Sicherheit – haben es erstmalig möglich gemacht, von Phantasiewelten nicht nur zu träumen, sondern sie *physisch aufzusuchen*.“

Henning 1999, 11

3 Zur aktuellen Situation der Reisebranche

3.1 Stabilisierender Aufwärtstrend

Der Tourismus ist in den vergangenen 50 Jahren zu einem der größten Wirtschaftszweige der Welt herangewachsen. Nach der Öl- und Automobilindustrie und vor der Informations- und Medienwirtschaft hat der Tourismus in der Weltwirtschaft einen der vorderen Plätze eingenommen. In Deutschland hat er einen Anteil am Bruttosozialprodukt von 8 % mit rund 2,8 Millionen Beschäftigten in seinen verschiedenen Zweigen wie Reisevertriebsorganisationen, Veranstalter, Fluggesellschaften, Hotels und Zielgebieten. Weltweit sind zirka 9 % aller Arbeitsplätze in der Touristikbranche angesiedelt, das bedeutet, dass 200 Millionen Menschen hier beschäftigt sind. 11 % des globalen Bruttosozialproduktes werden über diese Branche erwirtschaftet. Die Welttourismusorganisation (WTO) prognostiziert jährliche Steigerungsraten bis zu 12 %, wobei das Wachstum im asiatischen Raum, vor allem China und Indien, erwartet wird. Damit zählt die Touristik zu einer der wenigen weltweiten Wachstumsbranchen.

„Die Reisebranche arbeitet erfolgreich, sie weist überdurchschnittliche Zuwachsraten aus, die Jahresergebnisse der meisten großen Unternehmen sind gut. Innerhalb der Branche tobt ein heftiger Wettbewerb. Der Ver-

braucher profitiert davon in Form einer Vielfalt von angebotenen Reisen zu attraktiven Preisen“ resümiert Otto Schneider, langjähriger Präsident des Deutschen Reisebüro und Reiseveranstalter Verbands e. V. (DRV), in seinem Geschichtsbuch des Tourismus’ „Die Ferien-Macher“ (Schneider 2001, 32). Das letzte Jahrhundert wird von ihm als das Jahrhundert des Tourismus charakterisiert: „Im Laufe von hundert Jahren ist aus dem Recht einiger Privilegierter ein Konsumgut für jedermann geworden“ (ebd., 28).

Wie auch andere wirtschaftliche Zweige eingebunden sind in gesellschaftliche, wirtschaftliche und ökologische Bedingungen ist auch der Tourismus abhängig von den jeweiligen Bedingungen sowohl des Herkunftslandes der Urlauber als auch denen des Zielgebietes. Kein anderer Zweig reagiert sensibler auf Veränderungen und Krisen als die Touristik.

Aber trotz einer Reihe von Einbrüchen in den letzten Jahren, hervorgerufen durch dramatische Ereignisse wie die Anschläge des 11. Septembers 2001, in Djerba, Bali, London und der Türkei oder die Tsunamikatastrophe in Südostasien, die asiatische Lungenkrankheit Sars oder die düstere Serie der Flugzeugabstürze 2005, auf die die Reisenden stets zunächst sehr empfindlich antworteten, erholte sich der Markt immer wieder. Zur Stabilisierung tragen im wesentlichen die Beharrlichkeit des erfahrenden Urlaubers, auf seine Reise nicht verzichten zu wollen, und sein gewachsenes Interesse an immer neuen Reisezielen und –formen bei. Anpassungsfähig reagiert er auf kritische Rahmenbedingungen von Urlaubsregionen und entscheidet sich rasch um.

„Ein Grundgesetz der Welttourismusorganisation bewahrheitet sich: Der Tourismus erholt sich nach jeder Krise. Die Touristen haben ein chronisches Kurzzeitgedächtnis – vor allem bei Einmalereignissen und Naturkatastrophen“ erklärt Prof. Dr. Horst W. Opaschowski, Leiter des B.A.T. Freizeit-Forschungsinstituts, das Verhalten der Reisenden (vgl. Teletour Online, 22. Tourismusanalyse – TA 2006).

In der 22. Deutschen Tourismusanalyse – TA 2006 des Instituts wurden im Auftrag von American Express repräsentativ 4000 Personen im gesamten Bundesgebiet nach ihren Reiseabsichten für 2006 befragt. Der überwiegende Anteil der Befragten hat seine zwischenzeitliche Zurückhaltung aufgegeben, und die Lust zu verreisen ist angestiegen.

Im deutschen Reisebüromarkt haben im letzten Jahrzehnt gravierende Veränderungen stattgefunden. Hier kam es zu Umwälzungen, die das gesamte Wettbewerbsumfeld der Reiseveranstalter und Reisemittler stetig in Atem hielt. Es gab ein enormes Wachstum der Ketten durch Fusionen und Übernahmen und einen Anstieg der Franchise-Systeme und Kooperationen, wodurch kleinere selbstständige Büros immer mehr verschwanden; die großen Ketten trennten sich außerdem rigoros von unrentablen Filialen; alternative Vertriebswege wie Reiseportale im Internet, Callcenter oder Tele-Shopping wurden erschlossen und stellen heute ernst zu nehmende Konkurrenten für den stationären Reisebürovertrieb dar. Während buchungswillige Kunden noch vor kurzem das Internet im wesentlichen als Informationsmedium nutzten und die Buchungen über den klassischen Weg, das Reisebüro, tätigten, haben immer mehr aufgrund der gewachsenen Anzahl renommierter Anbieter Vertrauen zu Online-Buchungen gefasst.

Zudem sind Provisionen der Reiseveranstalter und Fluggesellschaften erheblich gesenkt worden.

Die Gedanken um die wirtschaftliche Existenz der stationären Reisebüros werden trotz aller Wachstumsprognosen für die gesamte Touristikbranche mit Sorge getragen.

3.2. Trends im Konsumverhalten

Die Herausforderungen an die Kompetenz der Reisebüromitarbeiter korrespondieren eng mit dem Konsumverhalten der Kundenkreise, die das jeweilige Reisebüro aufsuchen. Der Schlüsselbegriff für diese geforderte Fähigkeit ist die Zielgebietskompetenz.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass heutige Kunden viel gereist sind, dass sie sich über Angehörige, Freunde und Bekannte inspirieren lassen, dass sie sich über Tele-Shopping Angebote angeschaut oder im Internet vorab sehr gut informiert haben und von Mitarbeitern eines Reisebüros vertiefendes Wissen erwarten.

Während die Anteile des klassischen mittleren Segmentes, die herkömmlichen Pauschalpakete der Warmwasserländer, schwinden, wachsen die Anteile im hochwertigen Angebotssegment; und hier wird im besonderen vom Kunden die Zielgebietskompetenz der Expedienten gefordert, mit der Absicht, trotz allen Mutes, sich neue Urlaubsgebiete zu erschließen, das eigene Risiko so gering wie möglich zu halten. Gute Zielgebietskenntnisse schlagen sich so unweigerlich auf den Erfolg nieder, denn Kunden verlassen sich in der Regel auf die Auskünfte, die sie in einem Reisebüro erhalten.

Professor Opaschowski beschreibt einen neuen Trend: „Der Erholungstourismus ist überholt, der Erlebnistourismus hat sich überlebt. Und der Wohlfühltourismus wird zum prägenden Merkmal des 21. Jahrhunderts. Der Urlaub wird immer mehr zum zweiten Zuhause – nur eben ganz anders, fern vom Alltag – aber so gemütlich wie zu Hause“ (vgl. Teletour Online, 22. Tourismusanalyse – TA 2006).

So bleiben ein Viertel der Deutschen auch 2006 am liebsten während ihres Urlaubs in ihrem Heimatland. In der Beliebtheitsskala liegen die klassischen europäischen Ziele weit vorn (vgl. Abb. 3). Was sich in der Grafik zu den beliebtesten Reisezielen der Deutschen nicht ablesen lässt, ist, dass der Fernreisebereich ein beachtliches Ausmaß angenommen hat: „Ungefähr sieben Prozent aller deutschen Urlauber unternehmen jährlich eine Fernreise. Der deutsche Tourismus ist eine moderne Völkerwanderung“ (Schneider, 2001, 34).

„Bausteintouristik“ ist der neue touristische Begriff, der dem Individualismus durch individuelle Wahlmöglichkeiten des Kunden in den Bereichen Übernachtung, Ausflüge, Mietwagen und Flügen entgegenkommen will. Einen besonderen Schwerpunkt bilden die älteren Reisenden. Die o.g. Studie zeigt, dass die Älteren im Vergleich höhere Qualitätsansprüche haben vor allem an die Gastfreundschaft, an ein gesundes Klima, an der Be-
 haglichkeit, einer schönen Landschaft, an Service, Sauberkeit und Sicherheit, wobei gleichzeitig das Preis-Leistungs-Verhältnis ausgewogen sein muss. Für Expedienten zählen sie zweifellos zu den anspruchsvollen, erfahrenen Kunden, die mit sehr viel Sorgfalt und Zeit zuvorkommend be-
 dient werden wollen.

Die beliebtesten Reiseziele der Deutschen 2006	
Platz	
1.	Deutschland 23,8 %
2.	Italien 8,4 %
3.	Spanien 8,2 %
4.	Österreich 5,3 %
5.	Osteuropa 4 %
6.	Skandinavien 3,6 %
7.	Frankreich 3,3 %
8.	Griechenland 3,1 %
9.	Türkei 2,9 %
10.	USA 2,8 %
11.	Ex-Jugoslawien und Asien, beide 2,4 %
12.	Tunesien, Marokko Ägypten, alle 2,1 %

Abb. 3: Die beliebtesten Reiseziele der Deutschen 2006; Neue Presse, 24. Februar 2006, S. 8

All diese skizzierten Bedingungen und Herausforderungen machen es für Reisebüromitarbeiter notwendig, über ein breites und tiefes Zielgebietswissen zu verfügen, um ihre Kunden individuell und zufrieden stellend beraten zu können und im Abschluss erfolgreich zu sein. Hierin zeigt sich die

Chance der stationären Reisebüros gegenüber den neuen Vertriebswegen.

3.3 Fort-, Weiterbildungs- und Informationslandschaft

Die Fort- und Weiterbildungsangebote für Reisebüromitarbeiter sind zahlreich. Sie werden in der Form hauptsächlich unterschieden in Schulungen, Lehrgänge, Trainings, Seminare und Informationsreisen. Bevorzugte Themenschwerpunkte sind die Vermittlung von Produkt-, Zielgebiets- und EDV-Wissen, die Förderung von Verkaufs-, Motivations- und Back-Office-Kompetenz, das Trainieren von Telefonverkäufen als auch die Entwicklung der Persönlichkeit.

In der repräsentativen Studie „Strategien zur Qualitätssicherung im Reisebüro“ der Willy-Scharnow-Stiftung wurden 319 Reisebüromitarbeiter anhand eines standardisierten Fragebogens u.a. zu Weiterbildungsangeboten befragt. Zentrale Ergebnisse zu diesem Teil der Arbeit werden nachfolgend skizziert (vgl. Willy-Scharnow-Stiftung, 2002, 34 f):

Bedarf und Erhalt einer Schulung

Fort- und Weiterbildungen wurden in der Regel über den Arbeitgeber angeboten. Die Inhalte der Veranstaltungen wurden meist aus dem Bedarf der einzelnen Reisebüros unmittelbar abgeleitet oder/und anhand der Ergebnisse aus Kundenbefragungen ermittelt.

Eine Verpflichtung zur Teilnahme bestand nicht, wohl aber wurden die Mitarbeiter zunehmend in die Kostenpflicht genommen. Reiseveranstalter, Versicherungen oder Autovermietungen als Interessenpartner der Vertriebsorganisationen sponserten Schulungen im Einzelfall.

Nahezu 90 % aller befragten Expedienten hatten von Seiten des Arbeitgebers an Schulungen teilnehmen können, die ihrer Meinung nach für die Kundenberatung erforderlich waren.

Themenschwerpunkte

Informations- und Produktschulungen gehörten mit je 92 % zu den am häufigsten besuchten Schulungsmaßnahmen, dicht gefolgt von CRS-Schulungen (86 %), Zielgebiets- und Verkaufsschulungen mit je 85 %. Weitaus seltener nahmen die Mitarbeiter an Back-Office-Schulungen, Motivations-, Telefon- und Persönlichkeitstrainings teil, nämlich zwischen 30 und 40 %.

Bewertung

Die Bewertung der Qualität der Schulungen wurde anhand der jeweils letzten Veranstaltungen vorgenommen und ergab sehr unterschiedliche Ergebnisse.

Informationen zur Kundenberatung

84 % der Befragten fühlten sich bei ihrer Counter-Arbeit trotz der schwieriger gewordenen Situation ausreichend informiert; die restlichen 16 % wiesen auf Informationsdefizite hin. Hauptinformationsquellen waren Kollegen (Bedeutungsgrad von 87 %), Reiseveranstalter (83 %), Büroleiter / Inhaber (76 %), Internet, Fluggesellschaften Fachzeitschriften (je 73 %), Intranet (56 %) und Infox (65 %).

Hilfestellung in Krisensituationen wie z.B. nach dem 11. September 2001 haben nur ungefähr 50 % der Expedienten erhalten und diese durch Veranstalter, Zentrale und Geschäftsführung des jeweiligen Unternehmens in Form von Faxen oder E-Mails mit Verhaltensregeln gegenüber den Kunden und Tipps für das Beratungsgespräch.

3.3.1 Exkurs Verkaufstrainings

Dieser Exkurs in den Themenbereich Verkaufstrainings dient dazu, einen Einblick in den Inhalt einer Weiterbildungskategorie zu geben, der zum Basiswissen aller Reisebüromitarbeiter gerechnet wird. Alle Interviewpartner haben mehrfach an dieser Form der Weiterbildung teilgenommen und

sie in ihren Vergleichen mit dem Seminar „Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit“ herangezogen.

Verkaufstrainings dienen in erster Linie der Umsatzförderung. Das Herzstück dieser Trainings ist die systematische Bearbeitung der fünf Phasen des Verkaufsgesprächs: Kontaktphase, systematische Bedarfsermittlung, Angebotsphase, Einwandsbehandlung, Abschlussphase (vgl. Abb. 4).

Leicht abgewandelt entnehme ich die Vorstellung dieser Phasen einem als „Reminder“ für ehemalige oder „Appetitanreger“ für zukünftige Trainingsteilnehmer von der Deutschen Lufthansa Ende der neunziger Jahre herausgebrachten praxisbezogenen Leitfaden mit Tipps und Tricks für Expedienten (vgl. Fried, Helmut, 6-10).

Die fünf Phasen des Verkaufsgesprächs

Mit Hilfe dieser Methode soll der Reisebüromitarbeiter lernen, das Kundengespräch zu steuern, d.h. in allen Phasen des Gesprächs bewusst und systematisch kommunizieren. Wichtig für seinen Verkaufserfolg soll dabei sein, dass er sich vor dem Eintritt in die jeweils nächste Gesprächsphase die Zustimmung seines Kunden dazu einholt. Damit wird der Kunde auf die so genannte „Ja-Straße“ gesetzt und das „Ja“ zu einem Buchungsabschluss nicht dem Zufall überlassen.

Die fünf Phasen des Verkaufsgesprächs

Phase 1: Die Kontaktphase

Elemente der Kontaktphase:

- freundliche Begrüßung des eintretenden Kunden
- dem Kunden signalisieren, dass er willkommen ist; z.B. Blickkontakt suchen, einen Platz, einen Kaffee anbieten
- eine deutlich positive Einstellung zum Kunden und seinem Anliegen zeigen
- die Angebotsvielfalt des Büros und den Nutzen der Beratung herausstellen
- die Entscheidungsfreiheit des Kunden ausdrücklich betonen
- die Gesprächsbereitschaft erfragen.

Phase 2: Die systematische Bedarfsermittlung

Dieses ist die zentrale Phase des Kundengesprächs. Ziel ist es, die Wünsche des Kun-

den umfassend und in ihrer Priorität festzustellen. Hier wird aktives Zuhören des Expendienten gefordert.

- Die eröffnende Schlüsselfrage stellen: „Worauf kommt es Ihnen besonders an?“, „Was ist besonders wichtig für Sie?“
- Mit öffnenden Nachfassfragen soll die Informationsbereitschaft des Kunden gefördert werden: „Ist noch etwas Wichtiges zu berücksichtigen?“, „Was verstehen Sie unter...?“
- Noch nicht genannte Reisemotive erfassen: Sport, Wellness, Kultur, Abenteuer etc.
- Noch nicht genannte reisetechische Fragen klären: Reisetermin, Personenzahl, Verkehrsmittel, Buchungsklasse, Visum etc.
- Reisewünsche zusammenfassen: „Damit Sie sehen, ob ich alles Wichtige richtig aufgenommen habe, fasse ich kurz zusammen:...“
- Übereinstimmung bei den erfassten Reisewünschen feststellen: „Ist das richtig?, „Habe ich irgendetwas Wesentliches vergessen?“
- Unterbreiten des Angebots.

Phase 3: Die Angebotsphase

- Das passende, maßgeschneiderte Angebot finden
- Vakanz vor der Angebotsunterbreitung prüfen
- Angebotsunterbreitung: die Leistungen herausstellen, die den Wünschen des Kunden entsprechen in der Reihenfolge seiner Prioritäten
- weitere Teile des Angebots nacheinander präsentieren und bei jedem Teilangebot die Zustimmung des Kunden einholen
- zusammenfassen aller Bausteine; in Form einer Kontrollfrage nochmals die Zustimmung des Kunden einholen
- zu guter Letzt: Preisberechnung in offener Kommunikation, d.h. Schritt für Schritt die einzelnen Teile des Angebots preislich benennen. Durch die eingeholte Zustimmung des Kunden über die einzelnen Teile der Reise hat er bereits eine ungefähre Vorstellung vom Gesamtpreis.

Phase 4: Die Einwandsbehandlung

In der Regel hat der Kunde vor dem Abschluss etwas einzuwenden. Hauptsächlich stehen folgende Gründe dahinter:

- Der Kunde hat den Eindruck, das Angebot stimme nicht mit seinen Wünschen überein.
- Das Angebot weicht tatsächlich von den Wünschen des Kunden ab.
- Wünsche u. Angebot stimmen überein; Kunden fehlt der Mut für eine Entscheidung.

Bei den meisten Einwänden handelt es sich um offene, sachliche Einwände, denen mit sachlichen Argumenten zu begegnen ist. Alle anderen Einwände sind gefühlsbetont, die

nur durch die Berücksichtigung der Gefühle des Kunden behandelt werden können.
Hilfreich ist es hier,

- die Person von der Sache zu trennen
- sich nicht persönlich angegriffen oder verletzt fühlen
- Belehrungen und Vorwürfe zu vermeiden.

Phase 5: Die Abschlussphase

In dieser Phase ist es bedeutsam, die Abschlusssignale des Kunden wahrzunehmen und darauf einzugehen. Abschlusssignale sind beispielsweise:

- Der Kunde bestätigt, dass das Angebot seinen Wünschen entspricht.
- Der Kunde stellt keine weiteren Fragen, hat keine weiteren Einwände.
- Der Kunde hat Fragen, die sich auf die Zeit nach der Buchung beziehen wie z.B. Fragen nach zweckmäßiger Kleidung.
- Der Kunde hat Einwände, die bereits vorab entkräftet worden sind; er will seine letzten Zweifel ausräumen: „Ich kann mich darauf verlassen, dass wir vom Flughafen abgeholt werden?“
- Der Kunde signalisiert seine innere Bereitschaft anhand seiner Mimik, Gestik und Körperhaltung.

Werden diese Signale wahrgenommen, gilt es den Buchungsvorgang abzuschließen.

Hilfreiche Abschlusstechniken sind:

- Die direkte Frage: „Dann darf ich für Sie buchen?“
- Ist die Buchungsbereitschaft uneindeutig, bietet sich die indirekte Frage an: „Wollen Sie die Anzahlung in bar oder per Kreditkarte zahlen?“
- Zeigt sich der Kunde unentschlossen, empfiehlt es sich, das Prinzip der „Ja-Straße“ verfolgen: „Sie wollen einen Direktflug?“ „Ja!“ „Mit einer renommierten Fluggesellschaft?“ „Ja!“ „Zu angenehmen Zeiten?“ „Ja!“ „Sehen Sie, all das haben wir in diesem Angebot und der gewünschte Termin ist auch frei. Sollen wir dann buchen?“ „Ja!“
- Ebenso hilfreich ist die Technik des Zusammenfassens: „Fassen wir noch einmal zusammen, Ihren Wünschen entsprechend haben wir alle Punkte erfüllt?“ „Ja!“ „Dann sollten wir das Angebot jetzt buchen!“
- Angewendet werden kann auch die Methode der Verknappung: „Wir haben jetzt ein optimales Angebot für Sie gefunden. Aber viele Plätze sind nicht mehr frei! Damit Ihnen niemand zuvorkommt, sollten wir jetzt buchen!“

Abb. 4: Die fünf Phasen des Verkaufsgesprächs

Das klassische Verkaufstraining, hier in seinen vermittelten Phasen dargestellt, zielt auf Verhaltensbeeinflussung des Kunden ab und entspringt

einer auf das reine Verkaufen reduzierten Leitvorstellung. Ziel der Bemühungen ist der frequente Umsatz.

Stärken-Schwächen-Analyse der Verkaufsgespräche durch Testkäufe

Mitte der 90 er Jahre verstärkten Reisebüroketten, Fluggesellschaften und Veranstalter im Rahmen einer Ist-Analyse den Einsatz von Testkäufern in Reisebüros. Als buchungswillige Kunden getarnt testeten diese qualitative Beratungskriterien. Häufiges Grundgerüst der Testmethode war das systematische Hinterfragen der korrekten Anwendungsweise des hier beschriebenen *Fünf-Phasen-Modells*. Man versprach sich auf diesem Wege signifikante Aussagen über die Stärken und Schwächen der Expedienten zu erhalten.

Monika Spielberger (FVW 1997, 30-33) erläutert in ihrem Artikel „Der Spaß am Verkaufen will erst gelernt sein“ in der FVW, der meistgelesenen Fachzeitschrift für das Vertriebswesen, Ergebnisse der Testkäufe:

Erhebliche Schwächen zeigten sich in der *Kontaktphase*. Nicht immer hatte ein „Kunde“ das Gefühl, tatsächlich willkommen zu sein, wenn er ein Reisebüro betrat; so war es nicht selbstverständlich, begrüßt zu werden. Auch wenn ein Expedient zur Verfügung hätte stehen können, mussten häufig mehrere Minuten Wartezeit in Kauf genommen werden. Häufig kam es nicht zu einer Gesprächsanbahnung, stattdessen erhielten die „Kunden“ Prospekte in die Hand gedrückt, mit denen sie sich in Ruhe zu Hause beschäftigen sollten.

In der *Phase der Bedarfsermittlung* lagen die Stärken der Expedienten, wenngleich vorgefertigte Formulare, die die Vollständigkeit der zu ermittelnden Daten unterstützen sollten, wenig verwendet und Kundenwünsche nicht umfassend aufgenommen wurden. Eckdaten einer Reise wie Termin, Dauer und Anzahl der Reisenden wurden ohne Zögern erfragt; Fragen nach den individuellen Vorstellungen von einem Hotel, einem Animations-

programm und der Umgebung blieben häufig außen vor. Aber das Bemühen, Kundenfragen kompetent zu beantworten, wurde hervorgehoben.

In der *Angebotsphase* ließen sich die Expedienten leicht entmutigen, wenn Kunden, die vorgeschlagenen Reisen ablehnten; eine Nachfrage bezüglich des Grundes für die Ablehnung unterblieb in der Regel, stattdessen folgten alternative Angebote, deren Auswahl unsystematisch wirkte und nicht den Wünschen der „Kunden“ entsprach. Es ist zu vermuten, dass die Mitarbeiter die *Einwandsbehandlung* ausließen.

Sagte dem Kunden ein Vorschlag zu, verpassten viele Expedienten die Chance, die Buchung durchzuführen: sie stellten die entscheidenden *Abschlussfragen* nicht, und unverrichteterdinge verließ der Kunde das Büro.

Die Ergebnisse dieser Stärken-Schwächen-Analyse überraschte die großen Vertriebsorganisationen nicht. Aber aufgrund der Wandlung vom Verkäufer zum Käufermarkt auch im Reisevertrieb wurde es notwendig, umzudenken: „Die Branche ist viele Jahre verwöhnt worden durch den reinen Abverkauf. Es bestand überhaupt kein Zwang, aktiv zu verkaufen“ klärt Wilhelm Pape von First Reisebüro auf (ebd., 30). Auch in Zeiten, als andere Branchen bereits von einer Rezession betroffen waren, konnte der touristische Markt weitere Zuwächse verzeichnen, eine Situation, die zu einem großen Teil auf die Öffnung des ehemaligen Ostblocks zurückzuführen ist.

4 Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit

Trotz des gestiegenen Interesses der Kunden, ihren Urlaub über Tele-shopping oder das Internet zu buchen, verkaufen sich Reisen heute immer noch im wesentlichen über die persönliche Beziehung.

Die Zufriedenheit der Kunden und ihre Bindung an das jeweilige Reisebüro wird durch die Art und Weise der Ausführung ihrer Leistungsanforderung erzielt. Es gilt das Motto: Der Expedient war gut, wenn der Kunde von dessen Büro spricht, wiederkehrt und es weiterempfiehlt.

Dabei sind die zahlreichen Einzelfaktoren, die eine herausragende Dienstleistungsqualität ausmachen nicht ohne weiteres übertragbar, da sie zu einem wesentlichen Teil auf dem Selbstverständnis, der Motivation und der Kompetenz der Mitarbeiter und des Unternehmens beruhen.

Im Vergleich zu der im Exkurs *Verkaufstrainings* beschriebenen verkaufsorientierten Leitlinie steht bei einer beziehungsorientierten wie der der „Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit“ der Aufbau einer Vertrauensatmosphäre zwischen den beteiligten Partnern Kunde, Expedient und Unternehmen mit dem Ziel eines längerfristigen geschäftlichen Kontaktes im Mittelpunkt.

4.1 Qualitätsmanagement und der Faktor Kundenorientierung

Im gesamten Dienstleistungssektor spielt die Installierung von Qualitätsmanagementsystemen in den Unternehmen aufgrund der veränderten Marktbedingungen eine zunehmende Rolle. Absicht ist, mit Hilfe eines effizienten Systems die im gestiegenen Wettbewerb erhöhten Kundenerwartungen konkurrenzfähig und zugleich wirtschaftlich zu erfüllen.

Auch einige Reisevertriebsorganisationen, unter ihnen Weltkugel-Reisen, haben zwischenzeitlich zumindest ansatzweise Qualitätsmanagementsysteme eingeführt. Zum Teil orientieren sie sich an der aktuellen Internationalen Norm für Qualität, der DIN EN ISO 9000:2000 und schließen entsprechende Zertifizierungen ein.

Eine konsequente Einführung von Qualitätsmanagementsystemen schafft in den Unternehmen eine neue Kultur, eine Kultur, die sich ganzheitlich auf allen hierarchischen Ebenen an der Zufriedenstellung der Bedürfnisse der Kunden orientiert. Der spezifische Aspekt der Kundenorientierung wird zum zentralen Bestandteil der Unternehmensphilosophie; er ist die Basis aller unternehmerischer Aktivitäten.

So findet sich die Kundenorientierung in den acht Qualitätsmanagement-Grundsätzen der ISO 9001:2000, die zum Erreichen der Qualitätsziele eines Unternehmens zu verwirklichen sind, wieder (vgl. Abb. 5).

**Die acht Qualitätsmanagement-Grundsätze der
DIN EN ISO 9001:2000**

- 1 *Kundenorientierung:* Das Unternehmen hängt von seinem Kunden ab. Deshalb ist es erforderlich, die gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnisse der Kunden zu verstehen und die jeweiligen Anforderungen nach Möglichkeit zur Begeisterung der Kunden zu erfüllen. Kunden sind dabei sowohl extern als auch intern zu verstehen.
- 2 *Management:* Das Management bestimmt den Zweck des Unternehmens, die zukünftige Ausrichtung und die interne Umgebung und definiert die Unternehmensziele, an denen sich alle Mitarbeiter des Unternehmens beteiligen.
- 3 *Einbeziehung der Mitarbeiter:* Auf allen Ebenen des Unternehmens sind die Mitarbeiter die Grundlage; ihre umfassende Eingliederung ermöglicht es erst, die Prozesse des Unternehmens optimal durchzuführen.
- 4 *Prozessorientierter Ansatz:* Alle Aufgaben eines Unternehmens werden als Prozesse definiert, organisiert und geführt, ausgerichtet darauf, das beabsichtigte Ziel zu erreichen.
- 5 *Systemorientierter Managementansatz:* Das Verständnis darüber, dass die Prozesse des Unternehmens gegenseitig miteinander verbunden sind, und in diesem Sinne auch identifiziert und geleitet werden müssen, steigert die Effektivität und Wirksamkeit des Unternehmens in Hinblick auf seine Zielerreichung.
- 6 *Ständige Verbesserung:* Das übergeordnete Ziel eines Unternehmens ist es, Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und das Qualitätsmanagementsystem permanent zu verbessern.

7	<i>Sachlicher Ansatz zur Entscheidungsfindung:</i> Basis der Unternehmensentscheidungen ist die systematische Analyse von Daten und Informationen.
8	<i>Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen:</i> Die gegenseitigen und nützlichen Beziehungen mit den Lieferanten eines Unternehmens werden hier herausgestellt. So bilden Unternehmen und Lieferanten gemeinsame Werte im Sinne der Kundenorientierung.

Abb. 5: Die acht Qualitätsmanagement-Grundsätze der DIN EN ISO 9001:2000

Konsequente Kundenorientierung ist auf der gesamten Wertschöpfungskette zu entwickeln und umzusetzen. Die Dienstleistungsprozesse müssen an den Anforderungen der Kunden ausgerichtet sein, und die Zufriedenheit der Kunden wird zum Maßstab zur Beurteilung der Qualität der Dienstleistung.

4.2 Kundenanforderungen und die Messung der Kundenzufriedenheit

Das Kano-Modell

Prof. Dr. Noriaki Kano, Universität Tokio, hat bereits 1978 anhand einer Analyse von Kundenwünschen festgestellt, dass die Anforderungen von Kunden und die damit einhergehende Kundenzufriedenheit differieren. Das nach ihm benannte Kano-Modell der Kundenzufriedenheit unterscheidet zwischen drei zentralen Kundenanforderungen: den Basisanforderungen, den Leistungsanforderungen und den Begeisterungsanforderungen.

Basisanforderungen	Vorausgesetzte Leistungskomponenten, die vom Kunden als selbstverständlich angenommen u. nicht explizit verlangt werden. Bei Nichterfüllen: starke Unzufriedenheit Bei Übertreffen: i.d.R. keine Honorierung Beispiel: Toleranzzone Bahn-pünktlichkeit
---------------------------	--

Leistungsanforderungen	Erwartete und i.d.R. vom Kunden messbare Leistungskomponenten, die vom Kunden ausdrücklich verlangt werden. Bei Nichterfüllen: Unzufriedenheit Bloßes Erfüllen: moderate Zufriedenheit Beispiel: Freundlichkeit, Aufmerksamkeit
Begeisterungsanforderungen	Nicht erwartete Leistungskomponenten, die vom Kunden auch nicht explizit verlangt werden. Bei Nichterfüllen: trotzdem Zufriedenheit Bloßes Erfüllen: überproportionale Zufriedenheit Beispiel: spezifisches Ausbildungsprogramm

Abb. 6: Kano-Modell, in: NIS ZERT – Inside, 2000, S. 10

Anhand dieses Modells wird deutlich, dass die Zufriedenheit des Kunden das Ergebnis einer Gegenüberstellung seiner individuellen Erwartungen an eine Leistungskomponente und dem individuell erlebten Erfüllungsgrad dieser Leistungskomponente ist.

Konsequente kundenorientierte Politik bedeutet deshalb, dass sich das Unternehmen damit beschäftigen muss, *wie* der Prozess der Dienstleistungswahrnehmung des Kunden verläuft.

Mit Hilfe der Kano-Methode können Kundenanforderungen genauer definiert und strukturiert werden und bei der Produkt- und/oder Dienstleistungsentwicklung bis hin zu individuellen Leistungspaketen für verschiedene Kundensegmente einbezogen werden.

Die Methode erfolgt in vier Schritten:

1. Identifikation der Kundenanforderungen z.B. mittels Gruppenbefragung:
 - Was assoziiert der Kunde mit der jeweiligen Dienstleistung / dem jeweiligen Produkt?
 - Welche Sorgen / Beschwerden assoziiert der Kunde mit der jeweiligen Dienstleistung / dem jeweiligen Produkt?

- Welche Aspekte beeinflussen seine Kauf- / Nutzenentscheidung?
 - Welche Innovationen wünscht sich der Kunde?
 - Was würde er selbst an der Dienstleistung / dem Produkt ändern?
2. Der Fragebogen
Die Fragen werden aus Kundensicht formuliert und beinhalten die Beschreibung des Problems, das zu lösen ist. Zu jeder Dienstleistungs- oder Produkteigenschaft werden zwei Fragen mit fünf abgestuften Antwortmöglichkeiten entwickelt: die erste Frage bezieht sich darauf, wie der Kunde reagiert, wenn die Eigenschaft vorhanden ist, die zweite darauf, wie seine Reaktion ausfällt, wenn die Eigenschaft nicht vorhanden ist..
 3. Durchführung der Befragung
Am besten geeignet sind mündliche, standardisierte Interviews: Verständigungsschwierigkeiten können umgehend geklärt werden, die Beeinflussung durch den Interviewer ist durch die standardisierte Fassung weniger gegeben, die Rücklaufquote liegt höher.
 4. Analyse
Die Kombination der Antworten wird mit der Auswertungstabelle kontrastiert und so eine Klassifizierung der Kundenanforderung herausgearbeitet. Die Ergebnisse für die einzelnen Merkmale werden in einer Ergebnistabelle aufgelistet; somit ist die Gesamtverteilung der Anforderungskategorien ersichtlich.

SERVQUAL Methode

Parasuraman, Zeithaml und Berry haben mit der SERVQUAL Methode ein standardisiertes Verfahren zur Messung der Dienstleistungsqualität und der sich daraus ableitbaren Kundenzufriedenheit entwickelt. Diese Befragungstechnik findet auch bei Reisevertriebsorganisationen Anwendung; Weltkugel-Reisen führt allerdings keine systematischen Kundenbefragungen durch (vgl. LTU Touristik Fernschulung Teil II, 1994, Schulungsteil 8, S. 5 f).

Das Verfahren basiert auf folgenden zehn Schlüsseldimensionen:

Schlüsseldimensionen der Dienstleistungsqualität	
1.	Zuverlässigkeit (reliability): korrekte, verlässliche, rechtzeitige und gleichmäßige Leistungserstellung
2.	Sicherheit (security): physische und finanzielle Sicherheit vermitteln durch korrektes, kompetentes und sicheres Auftreten, vertrauensvoller Umgang mit Informationen
3.	Materielles Umfeld (tangibles): Gebäude, Ausstattung, Hilfsmittel
4.	Einfühlungsvermögen (empathy): sich in den Kunden und seine Bedürfnisse einfühlen können
5.	Reaktionsvermögen (courtesy): fähig und bereit sein, sensibel zu reagieren; schnell, pünktlich und unmittelbar zu arbeiten
6.	Kompetenz (competence): Fähigkeiten und Wissen, die Dienstleistung zu erbringen
7.	Kommunikation (communication) höflicher und respektvoller Umgang, offene Kommunikation, persönlicher Umgang
8.	Vertrauenswürdigkeit (credibility): Ruf des Unternehmens; ehrlicher, glaubwürdiger Umgang mit Kunden
9.	Erreichbarkeit (access): bequeme Kontaktmöglichkeit, kurze Wartezeiten, angenehme Öffnungszeiten
10.	Entgegenkommen (responsiveness): Ausnahmen sind möglich, um Kundenwünsche zu erfüllen.

Abb. 7: Die zehn Schlüsseldimensionen der Dienstleistungsqualität

Die einzelnen Dimensionen werden durch einen Fragebogen mit 22 Einzelfragen bewertet.

Die systematische Kundenbefragung wird mit Verfahren wie dem Kano-Modell oder der SERVQUAL Methode zu einem zentralen Marketinginstrument.

Deutlich wird an dieser Stelle, dass die Loyalität eines Kunden sich nicht durch manipulative Verkaufstechniken erzwingen lässt; Kundenloyalität entwickelt sich in einem differenzierten Beziehungsprozess, in dem der Kunde die vielschichtigen Dimensionen der Dienstleistungsqualität bewusst und unbewusst abfragt, bewertet und danach über seine Loyalität entscheidet.

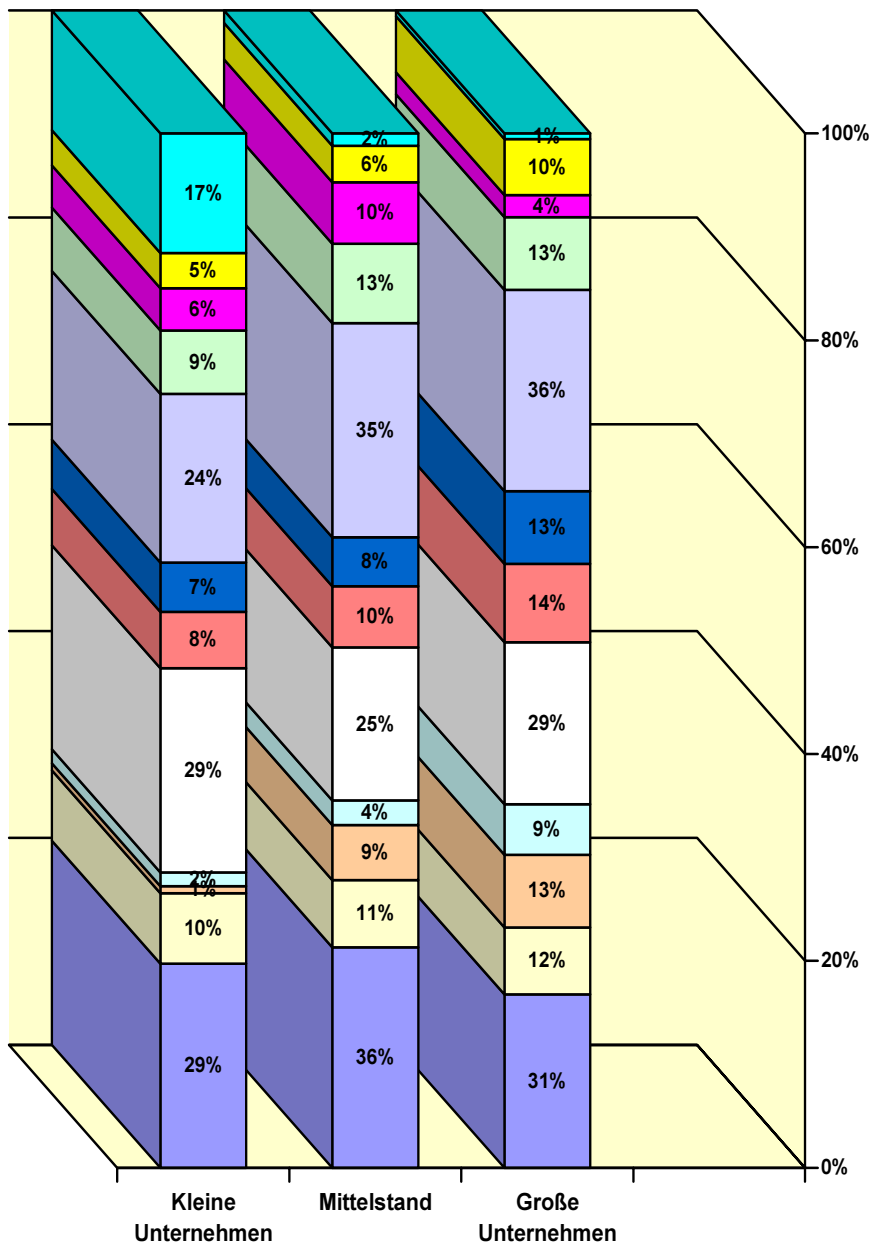
Gleichsam vermittelt sich, dass eine qualitativ hochwertige und wettbewerbsfähige Dienstleistung nur durch eine gute strukturelle und personelle Ausstattung gesichert werden kann. Qualifizierte, motivierte Mitarbeiter spielen hierbei die herausragende Rolle.

Das Excellance Barometer 2004

Das Excellance Barometer 2004, ExBa, die Benchmarkstudie zur Excellence in der deutschen Wirtschaft hat im Erhebungszeitraum April bis Juni 2004 eine repräsentative Befragung von über 1200 TOP-Entscheidern deutscher kleinerer, mittlerer und großer Unternehmen durchgeführt und u.a. wissen wollen, mit welchen Maßnahmen, Unternehmer ihre Kunden zukünftig zufriedener machen wollen (vgl. Abb. 8).

Bei den Ergebnissen dieser Studie ist auffällig, dass die Unternehmer mit einer hohen Prozentzahl, durchschnittlich ca. 30 %, in die Verbesserung der Serviceleistung und zwischen 25 % und 29 % in die Produktverbesserung investieren wollen. Personalschulungen, durchschnittlich 11 %, sollen das vorhandene Personal qualifizieren; ein Personalaufbau ist nur sehr geringfügig vorgesehen.

Wie Unternehmen Kunden zufriedener machen wollen



- Keine
- Liefertreue erhöht
- Sortiment verändert
- Werbemaßnahmen umgestaltet
- Sonstiges
- Technik verbessert
- Lieferschnelligkeit erhöht
- Produkt verbessert
- Personal aufgebaut
- Beschwerdemanagement verbessern
- Personalschulungen / Trainings
- Service verbessern

Abb. 8: Kundenzufriedenheit; ExBa 2004

Die Unternehmer anschließend befragt, was sie mit ihren Maßnahmen erreicht haben, geben an, dass sich die Kundenzufriedenheit insgesamt stark erhöht hat, die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden ebenfalls stark zugenommen, die Zufriedenheit mit der Beschwerdeabteilung größer geworden ist und die Kundenfluktuation gesenkt werden konnte.

"Willst Du ein Schiff bauen, rufe nicht die Menschen zusammen, um Pläne zu machen, die Arbeit zu verteilen, Werkzeuge zu holen und Holz zu schlagen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem großen, endlosen Meer!"

Antoine de Saint-Exupéry

4.3 Mitarbeiterorientierung – Mitarbeiterzufriedenheit

Zufriedene Mitarbeiter sind engagiertere, leistungsorientiertere Mitarbeiter, und Unternehmen, die sich darum kümmern, dass ihre Mitarbeiter zufrieden sind, erzielen höhere Gewinne.

Mitarbeiterbindung und Gewinnmaximierung

International Survey Research (ISR), eines der führenden Personalforschungs- und -beratungsunternehmen mit Hauptsitz in Chicago/USA befragte in den Jahren 1999 – 2001 weltweit insgesamt 362.950 Angestellte zum Thema Mitarbeiterbindung; zudem wurde in den 40 größten Unternehmen die Korrelation zwischen Mitarbeiterbindung und Gewinnmaximierung analysiert.

Den Begriff Mitarbeiterbindung versteht ISR als ein einheitliches Konzept, dass sich aus zwei Komponenten zusammensetzt: aus einer *notwendigen* und einer *hinreichenden* Voraussetzung. Die *notwendige* Voraussetzung ist der explizite Wille eines Mitarbeiters im Unternehmen bleiben zu wollen. Die *hinreichende* Voraussetzung ist die Empfehlung des Mitarbeiters an Außenstehende, sich gleichfalls bei seinem Arbeitgeber zu bewerben. Die Untersuchung von ISR ergab, dass diese beiden Komponenten die Leistung des Mitarbeiters signifikant beeinflussten. Prinzipiell lassen sich vier Mitarbeitertypen unterscheiden: die Engagierten, die Flexiblen, die Gefangenen und die Frustrierten (vgl. Abb. 9).

Vier Mitarbeitertypen

1. Die Engagierten.

Diese Mitarbeiter erfüllen beide Bedingungen. Sie wollen bei ihrer Firma bleiben, fühlen sich hinreichend verpflichtet und vertrauen auf eine positive Zukunft. Sie empfehlen ihr Unternehmen anderen als Arbeitgeber weiter. Zu den „Engagierten“ zählen derzeit 54 % der Beschäftigten weltweit.

2. Die Flexiblen.

Diese Mitarbeiter haben eine hohe Meinung von ihrem Unternehmen, das sie auch anderen weiterempfehlen. Sie selbst jedoch planen, das Unternehmen bald zu verlassen. In Zeiten, in denen Unternehmen keine Beschäftigung auf Lebenszeit mehr bieten, sondern auf umfassende berufliche Einsetzbarkeit von Mitarbeitern setzen, bietet sich für diese Angestellten die Karrierestrategie der „seriellen Monogamie“ eher als die lebenslange „Ehe“ mit einer Firma. Die Flexiblen stellen derzeit 14 % der Weltbelegschaft.

3. Die Gefangenen.

Sie denken schlecht über ihr Unternehmen, wollen es aber nicht verlassen. Sie sitzen „in der Falle“, weil sie durch finanzielle Verpflichtungen, Spezialistentum, Mangel an Alternativen oder andere Umstände gebunden sind. Sie würden gern kündigen, können es aber nicht. Sie sind offiziell der Firma verpflichtet, haben sich aber geistig und emotional schon verabschiedet. Diese Gruppe macht 15 % der Befragten aus

4. Die Frustrierten.

Diese Mitarbeiter werden bald kündigen. Sie äußern sich schlecht über ihren Arbeitgeber und suchen aktiv nach Jobalternativen. Diese Gruppe umfasst ebenfalls 16 % der Mitarbeiter weltweit.

Abb. 9: Vier Mitarbeitertypen, aus: ISR Studie, 2002, S.5

Der Wille im Unternehmen zu verbleiben und es auch weiterzuempfehlen ist bei den vier Mitarbeitertypen sehr unterschiedlich verteilt.

Deutschland hat mit 72 % den höchsten Anteil an engagierten Mitarbeitern; der Weltdurchschnitt beträgt 54 %. Die Anzahl der flexiblen Mitarbeiter ist mit 6 % sehr gering im Vergleich mit Daten aus Großbritannien (15 %) und Frankreich (14 %). Deutschland hat auch mit 9 % auffällig weniger frustrierte Mitarbeiter als die übrige Welt mit 16% (vgl. Abb. 10).

Die vier Mitarbeitertypen in Europa und weltweit

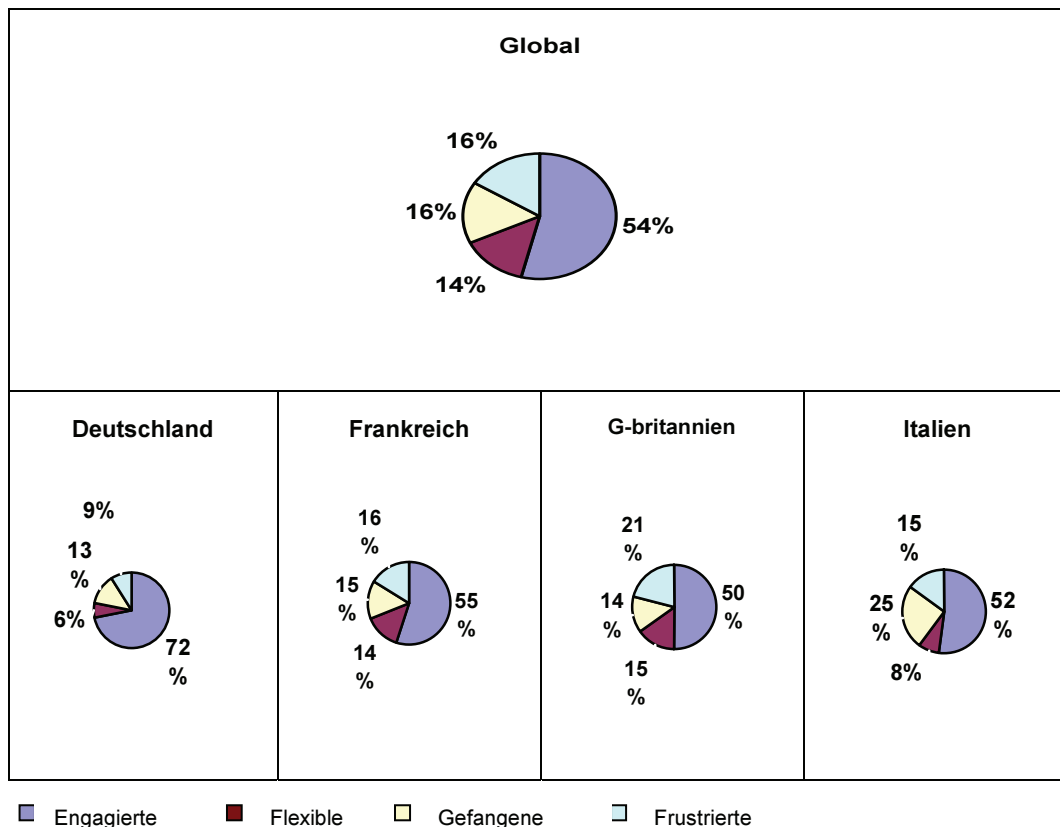


Abb. 10: Die vier Mitarbeitertypen in Europa und weltweit; vgl. International Survey Research; 2002, S. 6

Die Studie ergab zudem folgende Ergebnisse: Mitarbeiter zeigen dann eine übergroße Leistungsbereitschaft, wenn ihnen eine kompetente *Unternehmensführung* gegenübertritt, die die Unternehmensziele klar formuliert und umfassend kommuniziert, *Potentiale der Mitarbeiter* fördert und *Entscheidungsspielräume* zur Verfügung stellt. Deutsche Mitarbeiter geben ihren Unternehmen nahezu gleichgute Bewertungen für die Bereiche Führung und Handlungsspielräume wie die Mitarbeiter von Unternehmen

der Weltspitze. Ihre Entwicklungsmöglichkeiten sehen sie 10 Prozentpunkte geringer ein (62% und 52%).

Unternehmen mit zufriedenen Mitarbeitern erzielten in dem beschriebenen Zeitraum von drei Jahren durchschnittliche Gewinnsteigerungen von zwei Prozent, während Unternehmen mit inkompetenter Führung und infolgedessen unzufriedener Belegschaft Verluste von durchschnittlich 1,5 Prozent hinnehmen mussten.

Diese Studie bewies, dass die Fähigkeit eines Unternehmens, für die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter zu sorgen und eine hohe Mitarbeiterbindung zu erzielen, mit seiner Leistungsfähigkeit in unmittelbaren Zusammenhang stehen.

Kernelemente eines starken Arbeitsumfeldes

Die Ergebnisse einer weiteren Studie, die sich mit dem Thema Mitarbeiterzufriedenheit und –bindung beschäftigt, hat die wichtigsten Elemente eines zufrieden stellenden Arbeitsplatzes herausgearbeitet.

Gallup Organization hat einer Million Beschäftigten der westlichen Welt in den letzten 25 Jahren mehrere 100 Fragen zu jedem möglichen Gesichtspunkt ihres Arbeitsplatzes gestellt. Herausfinden wollte die Organisation, welches die Kernelemente eines starken Arbeitsumfeldes sind. In einer kritischen Selektierungsphase wurden diejenigen Fragen herausgefiltert, bei denen die engagiertesten Mitarbeiter zustimmten, die aber von eher durchschnittlichen und wenig engagierten Mitarbeitern neutral oder negativ beantwortet wurden.

Ergebnis dieses Prozesses war ein Fragebogen mit zwölf Fragen. Gallup-Organisation ist der Ansicht, dass Unternehmen, die leistungsstarke Mitarbeiter zu zufriedenen Beschäftigten machen und an sich binden wollen, Voraussetzungen bieten müssen, die die Mitarbeiter in die Lage versetzen, die zwölf Fragen zu den Kernelementen positiv beantworten zu können (vgl. Abb. 11).

Kernelemente eines starken Arbeitsumfeldes

1. Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
2. Habe ich die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?
3. Habe ich bei der Arbeit jeden Tag Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
4. Habe ich in den vergangenen sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung bekommen?
5. Interessiert sich mein Vorgesetzter oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?
6. Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?
7. Habe ich den Eindruck, dass bei der Arbeit meine Meinungen und Vorstellungen zählen?
8. Geben mir die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma das Gefühl, das meine Arbeit wichtig ist?
9. Sind meine Kollegen bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten?
10. Habe ich innerhalb meiner Firma einen sehr guten Freund?
11. Hat in den vergangenen sechs Monaten jemand in meiner Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen?
12. Hatte ich während des vergangenen Jahres bei der Arbeit Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln?

Abb. 11: Die Kernelemente eines starken Arbeitsumfeldes

Die zentralen Ergebnissen dieser Studie sind folgende:

Mitarbeiter, die sich wohl fühlen und im Unternehmen bleiben, bekommen menschliche Anerkennung, sie erhalten regelmäßiges Feedback, wissen, was man von ihnen erwartet und sie haben Spielräume, in denen sie ihre Leistungsfähigkeit ausprobieren und steigern können.

„Unternehmen, bei denen die Führung in Ordnung ist, haben um 30 bis 80 Prozent bessere Werte bei Mitarbeiterbindung und Gewinn“ erläutert Curt Coffmann, Berater bei Gallup Organization (managerSeminare, 2001, 95).

4.4 Emotionsarbeit als Anforderungsmerkmal für den Beruf Reiseverkehrskauffrau/-mann

4.4.1 Definition und theoretischer Bezug

Den Begriff „Gefühls-“ bzw. „Emotionsarbeit“ prägte die amerikanische Soziologin Arlie Russell Hochschild durch ihre unter dem Titel „The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling“ 1983 erschienenen Studien der Arbeits- und Organisationsforschung (1990, 2006 deutsche Veröffentlichungen „Das gekaufte Herz. Die Kommerzialisierung der Gefühle“). Emotionsarbeit definiert die zu leistende Arbeit an und mit den eigenen Gefühlen; im Zentrum steht die beabsichtigte und bewusste Regulierung aufkommender Emotionen bevor diese zum Ausdruck gelangen. Regulierungskriterien des Handelnden sind Gefühlsnormen, die Sorge um soziale Akzeptanz und die gewünschte Wirkung auf andere Menschen.

Hochschild unterscheidet zwischen der privaten Emotionsarbeit (emotion work), die der Einzelne selbst bestimmt und mit dessen Hilfe er seine privaten Beziehungen gestaltet sowie der Emotionsarbeit im beruflichen Kontext (emotional labor), die nicht dem freien Ermessen des einzelnen Mitarbeiters obliegt, sondern von Seiten des Unternehmens als Display Rules vorgeschrieben, geschult und kontrolliert und im Rahmen der Kundenorientierung als Ware angeboten und vom Kunden erstanden wird.

Somit erhält Emotionsarbeit einen Tauschwertcharakter und müsste in Anforderungsmerkmalen von Tätigkeiten und Bewertungskriterien für Arbeitsentgelte seinen Niederschlag finden. Krell (2006) weist in ihrem Vortrag „Analytische Arbeitsbewertung als Bedingung für eine diskriminierungsfreie Differenzierung der Grundentgelte“ darauf hin, dass das 1959 entwickelte Genfer Schema als allgemeingültige Grundlage zur Arbeitsbewertung auch in der überarbeiteten Form (Refa - Schema) mit seiner

Auswahl von Bewertungskriterien heutzutage nicht mehr ausreiche, um die Gesamtheit der Charakteristika der zu bewertenden Arbeit zu erfassen. Wesentlicher Problempunkt stelle die fehlende emotionale Komponente dar, die insbesondere in Dienstleistungsberufen zum Tragen käme. Nachfolgende Tabelle veranschaulicht die Weiterentwicklung des Genfer Schemas, ergänzt um die Anregung von Krell (vgl. Abb. 12).

Emotionsarbeit spielt in den Berufen eine Rolle, in denen es zu einem direkten, persönlichen Kontakt mit Kunden, Klienten oder Ratsuchenden kommt und bestimmte Gefühlszustände wie Dankbarkeit, Wohlbefinden und Statuserhöhung - allgemein positiv bewertet -, und Angst, Unbehagen und Statusverlust - allgemein negativ bewertet -, von den Mitarbeitern während der Interaktion beeinflusst werden sollen.

Nellessen weist auf eine quantitative Bedeutungszunahme der Emotionsarbeit verschiedener Berufstypen hin. Bei seiner Unterscheidung orientiert er sich an der Unterteilung Gerhards (1988, 48, vgl. Nellessen, 2000, 4), in der Berufstypen wie folgt gliedert sind:

- sachorientierte (Sachbearbeiter, Fachspezialisten)
- personen- als auch sachorientierte (Verkäufer, Stewards)
- personenorientierte (Personenberater, Therapeuten, Trainer).

In den beiden letztgenannten Berufstypen sei die Bedeutung der Emotionsarbeit deutlich gewachsen. Zur Gruppe der personen- als auch sachorientierten Berufstypen zählen die in dieser Arbeit befragten Reiseverkehrskaufleute. Sie haben anders als die Angehörigen der sach- oder personenorientierten Berufstypen einen zeitlich und inhaltlich begrenzten Kundenkontakt mit dem Arbeitsauftrag sachlich- und sozialkompetent zu beraten, ergebnisorientiert einen Verkaufsabschluss zu tätigen und über die Zufriedenheit der Kunden eine Kundenbindung herbeizuführen. Flexibel und souverän Gefühlsarbeit leisten zu können, ist für sie zu einer Schlüsselqualifikation geworden.

Genfer Schema		REFA-Schema (erweitertes Genfer Schema)	
Anforderungsart		Anforderungsmerkmale	Datenermittlung
Können (maximale Leistungsanforderung)	Kenntnisse	Berufsausbildung, berufliche Erfahrung, Fortbildungen, Denkfähigkeit	klassifizierbar
	Geschicklichkeit	Handfertigkeit körperliche Gewandtheit	
Verantwortung		für die ➤ eigene Arbeit ➤ Arbeit von Mitarbeitern ➤ Arbeitssicherheit u.a. gesetzliche Vorgaben ➤ Betriebsmittel ➤ Produkte/Dienstleistung ➤ Arbeitsabläufe	klassifizierbar messbar
Belastung (Intensität der Leistungsanforderung)	geistige Belastung	Konzentration Denkfähigkeit Geistige Beweglichkeit Aufmerksamkeit Angestregtes Beobachten	Dauer, Art und Häufigkeit mess- bzw. beschreibbar
	muskuläre Belastung	Dynamische, statische, einseitige Belastungen der Muskeln	
	emotionale / psycho-soziale Belastung*	Emotionsarbeit	klassifizierbar
Umgebungseinflüsse		Klima, Lärm, Staub, Blendung, Lichtmangel	messbar
		Schmutz, Nässe, Dämpfe, Gase	klassifizierbar
		Unfallrisiken, Schutzkleidung, Erkältungsgefahr	allgemein beschreibbar

Abb. 12: Tabelle Analytische Arbeitsbewertung, Genfer Schema

* ergänzt um die Anforderungsart „emotionale / psycho-soziale Belastung“

Hochschild untersuchte vor allem Flugbegleiterinnen der *Delta Airlines*, ihre Emotionen und ihre Emotionsausdrücke, welche sie entsprechend betrieblicher Vorgaben gezielt einsetzen sollten, um Fluggäste zufrieden zu stellen und an die Fluggesellschaft zu binden. „Flugbegleiterinnen sind prototypisch für unzählige Berufe in der modernen Dienstleistungsbranche, in denen Beschäftigte ihren Gefühlsausdruck ständig beobachten und

an die Erfordernisse ihrer Berufsrolle anpassen müssen“ leitet Neckel zur Neuauflage ein (Hochschild, ebd. 14).

Zur Kontrastierung ergänzte Hochschild ihre Studie durch die Befragung von Mitarbeitern eines Incasso-Büros, die mit dem Eintreiben unbeglichener Rechnungen beauftragt waren und entsprechend furcht- und schuld-einflößend den Säumigen gegenüber auftreten mussten. So gibt die Studie neben der Analyse des Gefühlsmanagements im Arbeitsleben auch Aufschluss darüber, wie das weibliche Rollenklischee Wohlbefinden und Statuserhöhung von Kunden zu bedienen hat, während das männliche dafür zuständig ist, Ängste zu schüren und Statusverlust anzudrohen.

Neckel verweist auf die Generalisierbarkeit der Untersuchungsergebnisse Hochschilds. Zahlreichen Wissenschaftlern diene und dient Hochschilds Studie als Grundlage für ihre eigenen Arbeiten (Hochschild, ebd.).

4.4.2 Strategiedimensionen der Emotionsarbeit

Bei der Bewältigung der emotionalen Anforderungen kommen nach Hochschild im wesentlichen zwei Strategiedimensionen zum Einsatz: die Strategien des Oberflächenhandelns (surface-acting) und die des Tiefenhandelns (deep-acting).

Als *Oberflächenhandeln* bezeichnet sie jenes mimische, gestische und stimmliche Verhalten eines Handelnden, welches geforderte, normgerechte Emotionen dem Gegenüber vortäuscht. Die vorgetäuschten, nach außen gezeigten Emotionen divergieren zu den spontan gefühlten; der Emotionsausdruck wird der Norm angeglichen. „Dabei ist der Körper das entscheidende Werkzeug, nicht die Seele“ (Hochschild ebd, 55). Beispielhaft mag hier die Reiseverkehrskauffrau gelten, die jeden ins Reisebüro eintretenden Kunden mit uniformierten Lächeln herzlich willkommen heißt und ihm emotionale Nähe vorspielt. Nellessen weist auf das Seelenlose, das nicht geerdete dieses Handelns hin. Als Interaktionsritual inszeniert „springt (es) uns unmittelbar ins Auge und dennoch muss es seine Wirkung nicht verfehlen“ (Nellessen, 2000, 6).

Das *Tiefenhandeln* hingegen bezieht sich auf das Empfinden des Handelnden selbst und erfordert den Einsatz kognitiver und physischer Strategien, mit denen entweder abwesende, aber geforderte, normgerechte Emotionen hervorgerufen oder der Situation nicht entsprechende Emotionen unterdrückt werden sollen. Hochschild spricht von der Manipulation der inneren Gefühlswelt und hebt in diesem Zusammenhang die sogenannte *Stanislawski-Methode* hervor, mit der Manipulation angeregt und unterstützt werden kann. Es handelt sich dabei um eine mentale, imaginative Strategie, die *Als-ob-Strategie*, die der russische Schauspieler, Regisseur und Theaterreformer Konstantin Stanislawski angehenden Schauspielern abverlangte. Der Handelnde soll versuchen Situationen und Begebenheiten aus der eigenen Vergangenheit zu visualisieren, die gefühlsmäßig mit bestimmten in der Gegenwart zu erzeugenden Gefühle stark vergleichbar sind. Diese Visualisierungen und Gefühlserinnerungen tragen dazu bei, dass der Handelnde in der Lage ist, das geforderte Gefühl zu vergegenwärtigen. In den von Hochschild veröffentlichten Studien berichten Flugbegleiterinnen, dass sie im Rahmen ihrer Ausbildung aufgefordert wurden, sich den Passagierraum des Flugzeugs als ihr persönliches Wohnzimmer und die Fluggäste demzufolge als ihre persönlichen Gäste vorzustellen. Die Flugbegleiterinnen wurden hier zur Manipulation ihrer Gefühle aufgefordert; ihr Gefühlsgedächtnis, in dem ihre Gefühle für Gastfreundlichkeit gespeichert sind, sollte aktiviert und emotionale Zuhause-Strukturen wie Wärme, Nähe, Zuwendung, Wohlfühlen in den Arbeitskontext übertragen werden.

Die gesammelten Erfahrungsberichte zeugen davon, dass es den Flugbegleiterinnen oberflächlich betrachtet gelingt, eine Gleichartigkeit zwischen ihrem Zuhause und dem Passagierraum herbeizuführen, und zwar deshalb, weil sie den privaten und dienstlichen Kontakten die gleiche intensive Gefühlsqualität unterstellen und damit das verhüllen, was die beiden Lebensräume voneinander unterscheidet (Hochschild ebd., 101).

Eine dritte Strategie, Emotionsarbeit zu leisten, wird gefunden im echten Empfinden und Ausdrücken von erwarteten/geforderten Emotionen, dem „passive deep acting“, angewendet, wenn erwartete/geforderte und tat-

sächlich empfundene Emotionen übereinstimmen (Hochschild ebd.). Hier erfolgt eine automatische Emotionsregulation auf der Ebene der Sensorik.

Zapf (2000) sieht in der Verweigerung der geforderten und erwarteten Emotionen eine weitere Möglichkeit auf emotionale Anforderungen zu reagieren. In diesem Fall wird von einer emotionalen Devianz gesprochen.

Fühlen ist eine Art Probehandeln, ein Skript oder eine moralische Haltung und gehört deshalb zu den mächtigsten Mitteln, die unseren Handlungen eine bestimmte Richtung geben.

Hochschild, 2000, 73

4.4.3 Gesundheitliche Risiken von Emotionsarbeit

Hochschilds Augenmerk liegt auf den psychischen und physischen Kosten als Auswirkungen der betrieblichen Emotionsarbeit. Wenn es ein zentrales Merkmal von Emotionsarbeit ist, dass Unternehmen anhand von Schulungen, Trainings, Supervision und Kontrollen wie Testkäufe oder auch Kundenbewertungen auf das Gefühlsleben ihrer Mitarbeiter Zugriff haben, stellt sich die Frage, inwieweit diese Zugriffsmöglichkeiten dem einzelnen Mitarbeiter auch dienen, den erhöhten Anforderungen an seine Sozialkompetenz gerecht zu werden oder aber wie Hochschild kritisch zu bedenken gibt, eine Überwachung zur Kommerzialisierung seiner Gefühle darstellt. „Unpersönliche Beziehungen erscheinen, *als wären* sie persönlich, Beziehungen, die auf einem Lohnarbeitsprinzip beruhen, *als wären* sie frei davon und unentgeltlich. Das Unternehmen bedient sich geschickt des grundlegenden menschlichen Einfühlungsvermögens seiner Angestellten und überträgt es auf seine Arbeitssituation. Gleichzeitig wird behauptet, dass diese Übertragung der Empathie keine Auswirkungen auf das „Privatleben der MitarbeiterInnen habe“ (Hochschild ebd., 101). Der Widerspruch zwischen tatsächlich empfundenen und zum Ausdruck gebrachten Gefühlen, als emotionale Dissonanz bezeichnet, gilt aber als ein

wesentlicher stressauslösender Faktor. Hochschild nahm an, dass dauerhafte emotionale Dissonanz zur Entfremdung von den eigenen Gefühlen und zu verschiedenen gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen würde. Sie erinnert an den Informations- und Signalcharakter von Gefühlen und verweist hier auf Sigmund Freud. „Viele Gefühle signalisieren verborgene Hoffnungen, Befürchtungen und Erwartungen, mit denen wir neuen Informationen und Ereignissen aktiv begegnen. Diese Signalfunktion wird beeinträchtigt, wenn das persönliche Gefühlsmanagement sozialtechnisch genutzt und in bezahlte Gefühlsarbeit verwandelt wird“ (Hochschild ebd., 11).

Hochschild konnte in ihren Untersuchungen einen Zusammenhang zwischen Emotionsarbeit und Kopfschmerzen, Absentismus, sexuellen Störungen und Substanzenmissbrauch nachweisen.

4.4.3.1 Unterscheidbare Aspekte

Ihren Ausführungen zufolge scheint Emotionsarbeit einen *eindimensionalen* Charakter zu haben: je intensiver Emotionsarbeit an einem Arbeitsplatz gefordert ist, desto stärker belastet sie die Gesundheit des Handelnden.

Untersuchungen von Morris und Feldmann (1996; zitiert nach Zapf et al, 2000) konnten zwischenzeitlich einen *mehrdimensionalen* Charakter nachweisen. Demnach können Teilaspekte der Emotionsarbeit positive als auch negative gesundheitliche Auswirkungen haben.

Neuere differenzierte faktorenanalytische Studien von Zapf et al (ebd.), angelehnt an Hochschild und Morris und Feldmann, zeigen signifikante Unterschiedsmerkmale von Emotionsarbeit. Deutlich wurde, dass die Dimensionen der Emotionsarbeit an die Aspekte von Arbeitsmerkmalen gekoppelt sind und Emotionsarbeit nicht zwangsläufig negative Konsequenzen nach sich zieht.

Zapf et al. (ebd.) haben das Zusammenwirken nachfolgender Variablen als ausschlaggebend für die gesundheitlichen Folgen von Emotionsarbeit herausgearbeitet:

- Ausdruck positiver Gefühle
- Ausdruck negativer Gefühle
- Sensitivitätsanforderungen
- Emotionale Anteilnahme
- Emotionale Kontrolle
- Interaktionsspielraum
- Emotionale Dissonanz

Die Aufgliederung in *Ausdruck negativer bzw. positiver Gefühle* erklärt sich durch die unterschiedlichen Anforderungen verschiedener Berufsgruppen. Während ein rauher Umgangston und das Ausdrücken negativer Gefühle auf einer Baustelle selbstverständlicher sind als beispielsweise in einem Reisebüro, unterscheidet sich auch der Belastungsfaktor für den Mitarbeiter durch den Ausdruck negativer Gefühle. Ausschlaggebend für eine mögliche gesundheitliche Gefährdung ist dabei, ob der Mitarbeiter seinen Emotionsausdruck mit dem Scheitern einer Interaktion gleichsetzt und ob Situationen wie diese fortdauernd auftreten. Je schwerwiegender die gedankliche Bewertung der Situation ausfällt, desto intensiver wird die emotionale Belastung sein. Zu berücksichtigen ist auch, dass persönliches und betriebliches Bewertungsschema möglicherweise divergieren und sich damit ein weiteres Spannungsfeld aufbauen könnte (vgl. Abb. 13).

Individuelles Bewertungssystem Reiseverkehrskauffrau Frau M.	Betriebliches Bewertungssystem Reisevertriebsorganisation
Ich bediene am Counter einen Kunden. Das Telefon klingelt. Es warten zwei andere Kunden auf eine Beratung.	Frau M. berät einen Kunden am Counter. Das Telefon klingelt. Es warten zwei andere Kunden auf eine Beratung.
Es wird Zeit, dass der Kunde sich entscheidet! Ich habe ihm bereits drei Angebote herausgesucht!	Unsere Counter-Mitarbeiter müssen immer freundlich, zugewandt und zügig bedienen.

Ich muss das Telefon bedienen! Die anderen Kunden werden bestimmt nervös. Wenn ich sie jetzt freundlich anlächle, fühlen sie sich bestimmt aufgefordert, mir ihre Wünsche mitzuteilen. Ich muss freundlich, zugewandt und zügig arbeiten!	Das Telefon ist spätestens beim zweiten Klingeln zu beantworten. Jeder eintretende Kunde muss persönlich willkommen geheißen werden.
Den Telefonkunden habe ich zu barsch abgewimmelt. Wenn ich jetzt nicht bald mit diesem Kunden weiterkomme, werden die anderen Kunden bestimmt unwirsch das Reisebüro verlassen und nie wiederkommen! Mein Vorgesetzter denkt bestimmt, ich bin unfähig!	Den Telefonkunden hat sie nicht gewinnen können! Die Kunden werden ungeduldig und unzufrieden sein. Wenn sie das Reisebüro verlassen, machen wir keinen Abschluss! Frau M. ist unfähig, mehrere Anforderungen gleichzeitig zu erledigen!
Unmöglich, dass dieser Kunde mir meine Zeit stiehlt! Er macht sich hier breit und kommt nicht zum Ende! Das kann ja auch nur mir passieren! Alles wieder auf einmal!	Sie kommt zu keinem Abschluss! Wieder einmal dasselbe!
Es ärgert mich; ich mache mir Sorgen!	Das ist sehr ärgerlich! So geht es nicht weiter!
Ich zwingen mich, den Kunden weiterhin freundlich zu beraten! Hoffentlich gebe ich jetzt keine falschen Daten ein!	Ich muss unbedingt mit ihr reden!

Abb. 13: Beispiel für Bewertungssysteme von Reisebüromitarbeitern und Reisevertriebsorganisation

Die Wahrnehmung von Gefühlen anderer (Sensitivitätsanforderungen) als weitere Dimension der Emotionsarbeit fordert die Interaktions- und Kommunikationsfähigkeit des Mitarbeiters heraus. Die jeweilige Erwartungshaltung der Interaktionspartner an die Qualität der Sensitivitätsanforderungen korrespondiert mit der Qualität der Interaktion. Wächst die Qualität der Interaktion, wächst auch das Zufriedenheitsgefühl des Mitarbeiters hinsichtlich der erbrachten Leistung.

Zudem wurde festgestellt, dass das Auftreten von emotionaler Dissonanz umso wahrscheinlicher ist, je stärker eine *emotionale Anteilnahme* gefordert ist.

Interaktions-, Kontroll-, Zeit- und Handlungsspielräume im Umgang mit Kunden beeinflussen ebenfalls die Belastungen des Arbeitsalltags. Je größer der eigene Regulierungsspielraum als Schutzfaktor vor emotionaler Erschöpfung wahrgenommen wird, umso eher stellt sich ein Gefühl der Zufriedenheit und Leistungserbringung ein.

Signifikant negativ wirkt sich die *emotionale Dissonanz* aus. Eine fortdauernde Diskrepanz zwischen empfundenem Gefühl und Gefühlsausdruck stellt eine hohe Anforderung und Anstrengung (Verstellungsenergie) dar. Emotionale Erschöpfung, einhergehend mit dem Gefühl, keine ausreichende Leistung erbracht zu haben, psychosomatische Beschwerden, Arbeitsunzufriedenheit bis hin zu einem ausgeprägten Burnout-Syndrom können die Folge sein.

4.5 Fazit

Die Zufriedenheit der Kunden ist als Ergebnis einer hohen Produkt- und Dienstleistungsqualität anzusehen.

Eine Kontrolle darüber erhält das Unternehmen im wesentlichen anhand regelmäßiger Befragungen, eines aktiven Beschwerdemanagements und systematischer Auswertungen von Kundenäußerungen.

Eng verzahnt ist die Zufriedenheit der Kunden mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter. Deshalb sollten Unternehmen wie Weltkugel-Reisen, die ihre Strategie kundenorientiert ausrichten wollen, ein verstärktes Augenmerk auf ihre Mitarbeiter und deren Wohlbefinden an ihrem Arbeitsplatz richten.

Die Anforderungen an Reisebüromitarbeiter als Angehörige der *sach- und personenbezogenen Dienstleistungsberufen* sind hoch. Neben umfassenden, stetig zu aktualisierenden Produkt- und Prozesskenntnissen, haben sie ihre jeweilige Funktion im Team auszufüllen und müssen zudem ihren Kunden glaubwürdig darlegen, dass sie trotz ihres Umsatzinteresses, das Interesse des Kunden im Auge haben. Sie müssen höflich und zugewandt auftreten, für eine entspannte Beratungsatmosphäre sorgen, auf die Stimmungslagen der Kunden positiv einwirken, das Bedürfnis nach indivi-

dueller Behandlung bedienen, Antipathien zurückhalten und Konflikte vermeiden - letztlich den Vergleich mit Mitbewerbern bestehen, im Kunden den Wunsch nach einem Wiederholungskontakt wecken und diesen möglichst dauerhaft aufrechterhalten.

Ohne ein bewusstes Emotionsmanagement, dem eine reflektierende Auseinandersetzung mit den emotionalen Anforderungen im Berufsalltag innewohnt, wird man in einem Dienstleistungsberuf mit der Maxime Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit und der sozialen Interaktion als Hauptbestandteil nicht erfolgreich sein können. Es ist die zu empfehlende Methode um emotionaler Erschöpfung als Folge einer fortwährenden Diskrepanz zwischen empfundenem Gefühl und Gefühlsausdruck, einer ständigen emotionalen Dissonanz, vorzubeugen. Wünschenswert wäre es, wenn es Mitarbeitern gelänge ihre Emotionen gar nicht erst regulieren zu müssen, und zwar deshalb, weil ihre empfundenen und auszudrückenden Emotionen übereinstimmen und sie bei der Ausübung ihrer Tätigkeit eine Form von emotionaler Harmonie empfinden. Nötigenfalls ist von Seiten des Unternehmens Hilfestellung in Form von Schulungen, Trainings oder Supervision als Arbeitssicherheitsmaßnahme zu leisten.

Die große Herausforderung, die eine Umsetzung des Konzeptes Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit darstellt, ist einem Unternehmen dann gelungen, wenn es seinen Kunden *und* seinen Mitarbeiter diese Strategie gleichsam glaubwürdig vermitteln kann und die Mitarbeiter sich als wichtigste Ressource dieses Umsetzungsprozesses nicht nur gefordert, sondern auch gefördert und gewertschätzt wissen.

Sowohl Kunden als auch Mitarbeiter nehmen die für sie elementaren Dimensionen in diesem Prozess bewusst oder unbewusst wahr, beurteilen sie entsprechend ihres individuellen Bewertungssystems und richten ihr Verhalten in Bezug auf das Unternehmen danach aus.

So wirkt auch eine angestrebte und erreichte Zufriedenheit der Kunden auf die Mitarbeiter zurück, was sich nicht nur in einem Buchungsabschluss, als dankbare Geste, in anerkennenden Worten, sondern in den beabsichtigten Wiederholungskäufen und Weiterempfehlungen zeigt und somit zur Sicherung des Arbeitsplatzes beiträgt.

Loyalität von Kunden und Mitarbeitern ist das Resultat einer geglückten kunden- und mitarbeiterorientierten Unternehmenspolitik, ein entscheidender Wettbewerbsfaktor und letztlich ein wesentlicher Baustein zur Gewinnmaximierung des Unternehmens.

5 Die hermeneutischen Fallauswertungen des Interviews mit Frau Corinna Kirschke

5.1 Interviewsituation und Interviewverlauf

Frau Corinna Kirschke hatte ich kurze Zeit vor dem Interview als Kollegin eines Bekannten kennen gelernt und wusste von ihr, dass sie Teilnehmerin des Seminars war, mit dem ich mich eingehender beschäftigen wollte.

Bei meiner telefonischen Interviewanfrage willigte Frau Kirschke sofort ein und schlug vor, mich nach Dienstschluss in meinem Büro aufzusuchen, dass in wenigen Minuten von ihrer neuen Wohnung zu erreichen war.

Pünktlich zum vereinbarten Zeitpunkt erschien sie.

Ich hatte dafür gesorgt, dass wir störungsfrei arbeiten konnten und die Sitzecke des Büros einladend vorbereitet.

Zu Beginn des Interviews wiederholte ich mein Anliegen und erläuterte kurz die von mir geplante Vorgehensweise. Frau Kirschke gab mir nochmals ihre Zustimmung, und so konnten wir ohne Verzögerung mit der gemeinsamen Arbeit beginnen.

Das eineinhalbstündige Interview verlief ohne Zwischenfälle.

5.2 Analyse der biographischen Daten

Frau Kirschke absolvierte in ihrem osteuropäischen Heimatland ein Studium in den Bereichen Touristik und Hotellerie. Im Jahre 1975 verlässt sie, Anfang 20, mit dem Ziel Deutschland ihre Heimat.

In Deutschland wird ihr Studienabschluss nicht anerkannt.

1. *In ihrer osteuropäischen Heimat zählte Frau Kirschke zu einer privilegierten Gesellschaftsschicht.*

2. *In der Wahl ihrer Studienfächer deutet sich ihre Sehnsucht nach der großen weiten Welt an, die ihr zum damaligen Zeitpunkt offiziell verschlossen war.*
3. *Mit einem Studienabschluss in der Hand wagte sie den Sprung ins Abenteuer Deutschland.*
4. *Unter welchen Umständen sie dieses Wagnis unternahm, lässt sie im Dunkeln.*
5. *Vermutlich verbirgt sich hier eine Geschichte, mit der sie wenig glänzen kann.*
6. *Möglicherweise heiratete sie einen deutschen Mann, an dessen Seite sie sich eine viel versprechende Zukunft im goldenen Westen erträumte.*
7. *Insgesamt gesehen war die erste Zeit in Deutschland eher enttäuschend.*
8. *Die Tatsache, dass ihr osteuropäischer Studienabschluss in Deutschland keine Akzeptanz erfuhr, wird sie sicher gekränkt und auch bekümmert, vielleicht sogar bedroht haben.*
9. *Ihren gesellschaftlichen Status, den sie in ihrer osteuropäischen Heimat innehatte, hatte sie durch den Wechsel (unverhofft) verloren.*
10. *1975 begannen die Protestbewegungen in Osteuropa.*

Zunächst arbeitete sie in einem Hotel und erlernte die deutsche Sprache.

11. *Frau Kirschke verdiente ihren Lebensunterhalt in einem ihrer Studienrichtung abstammten Bereich, teilt hier aber nicht mit, welche spezifische Tätigkeit sie damals ausübte.*
12. *Sie begann sich zu integrieren und ein eigenständiges Leben aufzubauen.*
13. *Tatkräftig und engagiert nahm sie ihr Leben in die Hand.*
14. *Sich sprachlich verständigen zu können, war ihr sehr wichtig. Vielleicht liegt auf diesem Gebiet eine außergewöhnliche Begabung vor, die auch ihr Interesse an der Touristik unterstützte.*

Sie wurde Mutter und blieb einige Jahre zu Hause, um ihr Kind zu erziehen und den Haushalt zu führen.

15. *Es ist anzunehmen, dass sie in dieser Lebensphase ihre eigene Kleinfamilie hatte und ihr Partner und/oder Vater des Kindes für den Unterhalt der Familie Sorge trug.*

Mit zwei Fitnessstudios ist sie anschließend eine Zeitlang selbständig.

16. *Nach der Familienphase, deren Dauer sie nicht näher definiert, wagte sie abermals einen großen Schritt, den Schritt in die berufliche Selbständigkeit; vgl. 3.*
17. *Ihr ausgeprägtes Streben nach Autonomie, eine gewisse Abenteuerlust und ihre zuversichtliche Tatkraft bestätigt sich sehr deutlich; vgl. 13,14.*
18. *Inwieweit ihr ein Partner (der Ehepartner?) finanziell, emotional und/oder fachlich zur Seite stand, bleibt im Verborgenen; vgl. 4.*
19. *Ihr ist es hingegen wichtig zu betonen, dass sie selbständig war und in dieser Lebensphase nicht in einem Angestelltenverhältnis gearbeitet hatte.*
20. *Sollte sie die beiden Studios auch mit ihrem/einem Partner geführt haben, so demonstriert sie im nachhinein doch deutlich das Gefühl, die alleinige Verantwortung getragen zu haben.*
21. *Ein gewisser rückblickender Stolz auf den damaligen Status wird deutlich.*
22. *Möglicherweise war sie mit der Führung der beiden Studios fachlich und/oder kaufmännisch überfordert.*
23. *Es könnte auch sein, dass Schwierigkeiten mit einem Partner/ihrer Lebenspartner zu einer Trennung und einhergehenden Schließung der Studios geführt haben.*
24. *Auch bei dieser Station ihres Lebens hält sie sich sehr bedeckt; vgl. 4.*

Nach Aufgabe der Studios jobbte sie in einer Kneipe und verschiedenen Boutiquen.

25. *Die Zeit nach ihrer Selbständigkeit scheint eine finanziell und gesellschaftlich schwierige gewesen zu sein.*
26. *Sie ging sicherlich einher mit einer großen Unsicherheit, Enttäuschung und Unzufriedenheit, geknüpft an ein angestregtes Streben nach Überwindung dieser misslichen Lage; vgl. 8*
27. *Auch hier zeigt Frau Kirschke, dass sie ihr Leben in die Hand nimmt; vgl. 3,13, 17.*

Bald schloss sie mit Ende 30 eine über das örtliche Arbeitsamt finanzierte Umschulung zur Reiseverkehrskauffrau an. Nach bestandener Prüfung erhielt sie eine Festanstellung in einer Filiale einer kleineren Reisevertriebskette.

28. *Erst mit dem Entschluss zur Umschulung als Reiseverkehrskauffrau beginnt Frau Kirschke wieder Boden unter den Füßen zu gewinnen.*
29. *Mit der Umschulung versucht sie Anschluss an ihre Jugendträume zu gewinnen; vgl. 2.*

Ungefähr zwei Jahre später wurde das Unternehmen von Weltkugel-Reisen übernommen, und Frau Kirschke erhielt von der neuen Geschäftsführung die Position der Büroleiterin in dem Zwei-Personen-Büro. Heute ist Frau Kirschke 44 Jahr alt und arbeitet nun insgesamt vier Jahre in diesem Reisebüro.

30. *Ihre heutige Position „Büroleiterin“ scheint sie angemessen zu finden; sie wirkt zufrieden mit dem Erreichten.*
31. *Sie kann sich mit ihren Fähigkeiten, ihrem studierten und erweiterten Wissen einbringen.*
32. *Sie nutzt die Möglichkeiten, die ihre Position ihr bietet.*
33. *Nach Überwindung einiger Hürden hat sich Frau Kirschke einen wesentlichen Teil ihrer Jugendwünsche erfüllt: sie reist um die Welt; vgl. 2, 28.*

5.2.1 Erste Hypothesen über die Besonderheiten des Falls

Die anschließenden strukturellen Hypothesen und Lesarten zeigen bei der Analyse der biographischen Daten von Frau Kirschke Evidenz.

Frau Kirschke schildert knapp herausragende Ereignisse ihres Lebens, reiht zum Ende des Interviews Daten aneinander ohne auf einzelne Phasen ausführlicher einzugehen. Dennoch wird deutlich, dass sie einige schwierige Lebenslagen überwinden musste und einen jeweils gangbaren Weg gefunden hatte. Sie vermittelt nicht den Eindruck, als hadere sie mit ihrem Schicksal.

In ihrem langjährigen wechselhaften Berufsleben hatte Frau Kirschke in unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Positionen vielfältige Möglichkeiten, den kommunikativen Umgang mit Kunden zu trainieren. Dieses Training ist ein gutes Rüstzeug für die Betreuung eines vielschichtigen Kundenstamms.

Auffällig ist, dass sie nie ihren Wunsch, die große weite Welt zu bereisen, aus den Augen verloren hatte. Ihre Arbeit als Büroleiterin dient ihr heute als Mittel zum Zweck. Mit Hilfe der günstigen Konditionen, die ihr als Mitarbeiterin einer Reisevertriebsorganisation gegeben sind, sicherte sie sich eine relativ zuverlässige Quelle, aus der sie kontinuierlich schöpfen kann. Es ist zu vermuten, dass sie die Möglichkeiten, die sich ihr bieten, nutzt, auch um der Enge eines Zwei-Personen-Büros hin und wieder zu entfliehen.

Und da Reisen bekanntlich bildet, bildet sie sich stetig fort, was ihrer beruflichen Weiterbildung zugute kommt. Mangelndes Zielgebietswissen wird Frau Kirschke nicht als eines ihrer Probleme ausweisen.

Eine kleine und überschaubare Filiale zu leiten, die aufgrund der Unternehmensstruktur nicht der permanenten Kontrolle eines Eigentümers untersteht, kommt ihrem Streben nach Autonomie, Kreativität und ihrer Zuversicht, die kleineren Abenteuer des täglichen Bürolebens selbständig zu meistern, entgegen. Wenn sie sich bei der Angabe ihrer biographischen Daten bedeckt hält und auf ausführliche Einzelheiten verzichtet, zeigt sie eine der Interviewsituation angemessene Zurückhaltung.

5.3 Text- und thematische Feldanalyse

5.3.1 Analyse und Hypothesenbildung

Diesem Analyseschritt ging die Sequenzierung des Interviews voraus.

Thema 1: Stellungnahme zur Interviewsituation

Frau Kirschke bedankt sich für die Einladung zum Interview und betont, dass sie es gerne macht und sich zunächst sammeln muss (5 Zeilen).

Wie stellt sich Frau Kirschke zur Interviewsituation?

1. *Sie zeigt sich höflich.*
2. *Sie kommt einem von außen an sie herangetragenen Wunsch nach.*
3. *Sie betont ihre freie Entscheidung.*
4. *Es ist ihr eine angenehme Abwechslung.*
5. *Sie beginnt sich zu konzentrieren und vorzubereiten.*
6. *Sie vermittelt den Eindruck einer kompetenten Gesprächspartnerin.*

Frau Kirschke verspricht in ihrer Einführung eine professionelle, sympathische, kundenorientierte Haltung.

Thema 2: Einführende Informationen zum Seminar

An die genaue Teilnehmerzahl des Büroleiterseminars kann sie sich nicht mehr erinnern, wohl aber daran, dass die anfänglich etwas steife Atmosphäre sich angenehm, wohlwollend entwickelte und bis zum heutigen Tage sogar noch Kontakte bestehen (9 Zeilen).

Welche einführenden Informationen zur Veranstaltung sind Frau Kirschke wichtig?

7. *Sie hat dazu beigetragen, dass sich eine atmosphärisch vertraute Stimmung untereinander entwickeln konnte.*
8. *Über das ausschließliche Kennen lernen sind die Beziehungen hinausgegangen.*

Frau Kirschke hat sich aktiv am Seminarinhalt beteiligt und profitiert noch heute von ihrem damaligen Einsatz.

Thema 3: Frau Kirschkes Beziehung zum Seminarleiter

Frau Kirschke erzählt, dass sie von dem Seminarleiter, einem älteren Psychologen, mit einer Umarmung und dem Appell, auch an sich zu denken, verabschiedet wurde. Diese außergewöhnliche Behandlung sei auf ihre besondere, humorvolle Art der Darstellung ihrer Bürosituation zurückzuführen (16 Zeilen).

Warum erzählt Frau Kirschke von der Verabschiedung des Psychologen?

9. *Sie stellt heraus, während des Seminars eine herausragende Position eingenommen zu haben; vgl. 7.*
10. *Ihr ist es wichtig, Sympathien zu gewinnen.*
11. *Sie deutet eine belastende Arbeitssituation an, in der sie selber mehr gibt als sie bekommt.*
12. *Der Appell des erfahrenen Seminarleiters zeugt davon, dass sich jemand um sie gekümmert hat.*
13. *Es war ihr gelungen, eine Darstellungsart zu wählen, die ein gutes Licht auf sie warf.*

Unter kalkuliertem Einsatz ihres Humors eroberte sich Frau Kirschke mit der Darstellung ihrer belastenden Bürosituation eine herausragende Rolle, was ihr besonders die Zuwendung und Intervention des Seminarleiters einbrachte.

Thema 4: Die Reaktionen der anderen Seminarteilnehmer

Die Probleme der anderen Teilnehmer wurden durch Frau Kirschkes karikaturistische Präsentationsform ihrer Bürosituation in den Schatten gestellt. Mittelpunkt der Darstellung war ihre Mitarbeiterin. Einige Kollegen lagen vor Lachen auf dem Boden (7 Zeilen).

Was berichtet Frau Kirschke über die Reaktion, die sie bei den anderen Seminarteilnehmern hervorgerufen hatte?

14. *Sie beeindruckte durch das hohe Schwierigkeitsniveau ihrer Situation; vgl. 11,13.*
15. *Aufgrund der überzeichneten Darbietung stand Frau Kirschke außerhalb jeder Kritik.*
16. *Sie gewann Sympathien und ein hohes Maß an Einverständnis; vgl. 10.*
17. *Das Lachen hatte eine konfliktbegrenzende Wirkung.*
18. *Die verlachte Mitarbeiterin Frau Kirschkes entging einer allzu sehr demütigenden und ehrverletzenden Stellungnahme der anderen Büroleiterungen.*
19. *Die Gruppe stellte Humor in Anbetracht einer als ausweglos eingestuften Situation zur Schau.*

Neben dem Seminarleiter waren es auch die Teilnehmer die Frau Kirschke auf ihre Seite bringen konnte. Frau Kirschke zeichnet sich damit aus, dass sie eine ganz besonders schwierige Bürosituation zu bewältigen hat, die nur mit Humor zu ertragen ist.

Thema 5: Der weitere Seminarverlauf

Es wurden verschiedene Countersituationen unter dem Gesichtspunkt, wie ein Kunde nicht zu bedienen sei, durchgespielt.

Frau Kirschke bittet darum, die Aufzeichnung zu unterbrechen (4 Zeilen).

Was schildert Frau Kirschke über den weiteren Seminarverlauf?

20. *Sie unterbricht sich!*

21. *Warum stoppt sie ihren Erzählfluss?*
22. *Möchte sie aus Loyalitätsgründen keine Informationen geben?*
23. *Fällt es ihr schwer, Einzelheiten wiederzugeben, weil sie an die eigene unzulängliche, belastende Bürosituation erinnert wird?*
24. *Es scheint, als müsse Frau Kirschke sich sammeln, um dem Interview möglicherweise eine andere Richtung zu geben.*

Die Interviewerin greift das letzte Stichwort „Kunden bedienen“ auf und ermutigt Frau Kirschke, dieses Thema näher auszuführen.

Thema 6: Umgang mit Kunden

Das Thema handelte davon, wie man nicht mit Kunden umgehen sollte. Speziell sprach die Gruppe über die Art, wie man einen Kunden, der einen Katalog mitnehmen möchte, begrüßen sollte und wie man einem Kunden in der Beratung begegnet. Beides hat entscheidenden Einfluss auf die Kundenbindung (12 Zeilen).

Welche Schwerpunkte erinnert Frau Kirschke? Warum?

25. *Die Begrüßungssituation stellt eine klassische Herausforderung dar.*
26. *Die Kundenbindung ist ein wesentliches Kriterium für den geschäftlichen Erfolg.*
27. *Höflich und unaufdringlich ein Gespräch anzubahnen ist ihr ein großes Anliegen; vgl. 1,6,10,16.*

In diesem Thema liegt die Brisanz ihrer eigenen Bürosituation.

Thema 7: Angesprochene Problemkreise während des Seminars

Die Teilnehmer berichteten von Begebenheiten aus ihren Büros, tauschten sich über Probleme mit der Geschäftsführung aus und fanden einige Lösungsansätze (sieben Zeilen).

Wie schildert Frau Kirschke den Fortgang?

- 28. *Jeder Teilnehmer hatte seinen Platz in der Gruppe; vgl. 7,8,14,15.*
- 29. *Nach und nach entstand ein Zugehörigkeitsgefühl; vgl. 7,8.*
- 30. *Man unterstützte sich gegenseitig; vgl. 6,10,16.*
- 31. *Einige Probleme ähnelten sich, insbesondere diejenigen, die man mit der Geschäftsführung hatte.*
- 32. *Es war ein anregender Gedankenaustausch.*

Frau Kirschke hat sich in der Gruppe wohl gefühlt und ein hilfreiches, angenehmes Miteinander erlebt.

Thema 8: Die fragwürdige Rolle des Psychologen

Die Teilnehmer waren sich nicht sicher, ob der Seminarleiter Informationen aus dem Seminar an die Geschäftsführung weitervermitteln würde. Frau Kirschke neigt auch heute dazu, dieses zu verneinen, zumal sie keine bemerkenswerten Änderungen gespürt hat (9 Zeilen).

Wie beurteilt Frau Kirschke die Rolle des Psychologen?

- 33. *Frau Kirschke hat den Seminarleiter nicht als Vermittler zwischen Büro- und Geschäftsleitung gesehen.*
- 34. *Eine Vermittlungsrolle ist dann erfolgreich gespielt, wenn erlebbare Veränderungen erreicht worden sind.*
- 35. *Sie hat keine Sorge, dass Informationen, die sie über sich und ihr Büro mitgeteilt hat, über den Seminarleiter an die Geschäftsführung „verraten“ worden sind.*
- 36. *Auch wenn der Seminarleiter die Geschäftsführung informiert hat, was sie nicht ganz ausschließt, hat sie persönlich keine Konsequenzen erfahren.*

Für Frau Kirschke war der Seminarleiter zwar Auftragnehmer der obersten Leitung, aber sie glaubt, dass er sich nicht nur während des Seminars, sondern auch im Anschluss daran den Teilnehmern gegenüber fair verhalten hat. Ein entscheidendes Indiz für ein Weitertragen von Informationen an die Geschäftsleitung wäre für Frau Kirschke eine positive Unterneh-

mententwicklung als Effekt des besuchten Seminars gewesen. Diese hat sie nicht wahrgenommen.

Thema 9: Effizienz des Seminars

Frau Kirschke erläutert, dass das Seminar eine reinigende Wirkung für jeden einzelnen Teilnehmer hatte. Außerhalb dieser Veranstaltung hätten die Büroleitungen sonst niemanden, dem sie sich anvertrauen könnten; die zuständigen Distriktleitungen nehmen sich für sie keine Zeit; auch gilt hier das Motto „Umsatz gut – alles gut“. Als schützende Instanz kann der Betriebsrat einschaltet werden, wodurch allerdings ein Loyalitätskonflikt entzündet wurde und jeder sich gut überlegt, ob er bereit ist, eine solche Situation herbeizuführen. So war es sehr entlastend, sich unter Gleichgesinnten alles vom Herzen zu reden. Nach dieser Endevaluation ermuntert die Interviewerin Belegbeispiele anzuführen (39 Zeilen).

Wie schätzt Frau Kirschke die Effizienz des Seminars ein?

37. *Für die Psychohygiene der Büroleitungen war das Seminar dringend erforderlich; vgl. 6,7,8,11,16,29,30,31,32.*
38. *Die Distriktleitungen als unmittelbare Vorgesetzte haben kein Ohr für die Probleme und Fragestellungen der Büroleitungen. Für sie zählen Zahlen und Daten.*
39. *Für die Zusammenarbeit mit den Distriktleitungen ist es schwierig, den Betriebsrat um Hilfe zu bitten.*
40. *Anderen Büroleitungen erging es ähnlich wie ihr.*
41. *Das Vertrauen untereinander war gegeben; vgl. 6,7,8,11,16,29,30,31,32.*
42. *Mit einem einmalig stattfindenden Seminar sind die vielfältigen, angesammelten Themen, die die Kollegen bewegen, nicht zu bearbeiten; vgl. 11,12,14,19,23,36.*

Es tat ihr gut, Gleichgesinnte um sich herum zu haben und ihre aufgebaute Hilflosigkeit innerhalb ihrer Bürosituation darzustellen. Wie ihre Kollegen hat sie die Schwierigkeit, mit der verantwortlichen Distriktleitung

neben den harten Fakten in Ruhe und ausführlich auch die weichen zu besprechen. Den Betriebsrat schaltet sie nur im kritischen Ausnahmefall ein; es deutet sich hier bereits an, dass diese Situation eingetreten war, und Frau Kirschke in einem Loyalitätskonflikt steht.

Thema 10: Problembeispiele der anderen Seminarteilnehmer

Die Probleme der anderen Büroleiter ähnelten sich sehr: Überstunden und mangelnde Urlaubsvertretung (5 Zeilen).

Welche Beispiele wählt Frau Kirschke aus?

- 43. *Die knappen Personalressourcen bereiten allen Büroleitern Probleme.*
- 44. *Es handelt sich dabei um strukturelle Langzeitprobleme, die die Distriktleitungen versuchen auszusitzen; vgl. 31.*
- 45. *Eine Lösung scheint nicht in Sicht.*
- 46. *Alle Büroleiter sitzen im gleichen Boot, vgl. 40.*
- 47. *Die Gruppe hat sich den Seminarleiter als Vermittler gewünscht, fürchtete sich aber gleichzeitig vor möglichen Repressalien; vgl. 34.*

Bereits über einen längeren Zeitraum haben die Büroleitungen mit knappen Personalressourcen zu kämpfen; ihre jeweiligen Bürosituationen sind demzufolge andauernd stark stressbelastet. Erwartungen oder Befürchtungen der Teilnehmer - die Positionen waren hier durchaus entgegengesetzt und ambivalent -, dass Informationen aus dem Seminar über den Seminarleiter an die Geschäftsführung weitergeleitet werden könnten, bestimmten unterschwellig die Atmosphäre.

Thema 11: Das eigene Beispiel

Frau Kirschke erklärt sich bereit, ein Beispiel näher auszuführen. Ihre Entscheidung fällt auf das eigene, da es in dieser Form kein zweites gab. Um bei den anderen Teilnehmern und dem Seminarleiter nicht in ein schlech-

tes Licht zu geraten, wählt sie sorgfältig die Art der Präsentation ihrer Bürosituation und entscheidet sich für eine karikaturistische Darstellung:

Nahezu unerträglich peinlich empfindet sie die Unwissenheit der grammatischen Anredeformen ihrer Mitarbeiterin. Hinzu kommt die laute, unfeine Art, die sie fast schmerzt. Ungünstige räumliche Bedingungen, kleines Büro ohne Tageslicht, tun ihr übriges. Sie glaubt, es sei ihre Schicksalsaufgabe, die sie nun zu bewältigen habe.

Während des Seminars hat Frau Kirschke nun einige konkrete Begebenheiten aus ihrem Alltag karikiert.

Der Seminarleiter richtete den Appell an sie, auf sich Acht zu geben. So versuchte sie über den zuständigen Distriktleiter eine Versetzung der Mitarbeiterin zu erreichen. Der Distriktleiter schied wenig später aus dem Unternehmen, ohne die auch von ihm gutgeheißene Idee umzusetzen. Die neue Distriktleiterin unterstützte Frau Kirschke nicht, da die Umsätze der Mitarbeiterin gut und andere Argumente für eine Versetzung nicht greifbar schienen. Mittlerweile hat im Büro ein gegenseitiger vorsichtiger Lernprozess des Miteinanders stattgefunden. Dennoch, so evaluiert Frau Kirschke, ist es beschämend und erschütternd zu erleben, wie pubertierend sich ihre vierzigjährige Mitarbeiterin verhält (33 Zeilen).

Wie präsentiert Frau Kirschke in der Interviewsituation ihr eigenes Beispiel?

48. *Sie verzichtet auf eine karikaturistische Darstellung.*
49. *Während sie im Seminar bewusst übertrieben, zugespritzt und verzerrt hat, hält sie sich im Interview knapp, eher berichtend ohne Einzelheiten zu erwähnen und gewährt keinen bildhaften Eindruck.*
50. *Frau Kirschke liebt die große Bühne.*
51. *Den Appell des erfahrenen Psychologen nahm sie ernst.*
52. *Mit einem Schwung Veränderungsenergie, den ihr ihre Präsentation im Seminar eingebracht hat, kehrt sie ins Büro mit einer Idee zurück, die sie nicht bis zum Ende verfolgt und unverrichteterdinge fallen lässt.*
53. *Die neue Distriktleitung ist nicht auf ihrer Seite; vgl. 38.*

54. *Dieser erfolglose Verbesserungsversuch trägt dazu bei, dass sie sich im Interview geschlossen verhält.*
55. *Sie ist ein differenzierter, überlegter Mensch und weiß unterschiedliche Darstellungsarten den jeweiligen Situationen und beabsichtigten Zielen anzupassen; vgl. 6.*
56. *Ihr Büroalltag hat sich zwischenzeitlich nicht entscheidend verändert, wenngleich eine geringfügige Annäherung der beiden Frauen stattgefunden hat.*
57. *Frau Kirschke ist weiterhin emotional überfordert; vgl. 11,14,42.*
58. *Den 'schönen Schein', den 'guten Eindruck', kann das Reisebüro aufgrund des Verhaltens der Mitarbeiterin nicht abgeben, was Frau Kirschke sehr schmerzt; vgl. 6,7,10,13,16,25-27.*

Frau Kirschke ist sich sehr bewusst, welche Macht in der Darstellung steckt und verändert die Art der Darstellung, je nachdem welches Ziel sie verfolgt. Im Interview bevorzugt sie die Rolle einer kompetenten Berichterstatteerin; die Ausübung dieser Rolle erfordert eine gewisse nüchterne Distanz.

Die Missachtung der sozialen Distinktion, die ihre Mitarbeiterin häufig verfolgt, löst peinlichkeitsgefühle in ihr aus. Diese Gefühle mögen sich herleiten aus ihrem gehobenen moralischen Bezugssystem, aber ihre Maßstäbe richten sich deutlich nach den Regeln des sozialen Umgangs und des Auftretens. Es geht ihr um die Frage der eigenen Reputation, die die Fragen der Moral überlagern: „Gebe ich eine gute Figur ab?“ „Mach ich einen guten äußeren Eindruck?“ Ihr Ansehen, ihre Würde sind in der Umgebung ihrer Mitarbeiterin gefährdet. Das schmerzliche Peinlichkeitsgefühl beeinträchtigt ihren Selbstwert in bedrohlicher Weise und tritt ein, wenn ihr Gegenüber kurzfristig kulturelle Standards, Regeln und Erwartungen verletzt oder unzureichend erfüllt. Frau Kirschke betrachtet Manieren als eine erlernbare Formsache und übersieht, dass es sich auch um ein Ausdrucksmerkmal einer seelischen Disposition handeln kann.

Das Seminar gab ihr den Anstoß, eine erforderliche Veränderung einzuleiten. Bemüht hat sie sich um eine Versetzung ihrer Kollegin in eine andere Filiale; sie konnte sich nicht vorstellen, im Miteinander eine positi-

ve Entwicklung zu erzielen, und wollte sich dieser aussichtslos erscheinenden Herausforderung nicht mehr aussetzen. Durch den Weggang der ehemaligen Distriktleitung und die (vermeintliche) Unzugänglichkeit der neuen sieht sich Frau Kirschke handlungsunfähig. Andere Alternativen als die geplante und nicht vorgenommene Versetzung sieht sie nicht. Sie erwartet keinen weiteren Fortschritt. Die belastende Situation ist nach wie vor aktuell. Es stellt sich die Frage, ob Frau Kirschke die Absicht hat, sich zu bewegen.

Beginn des Nachfrageteils

Die Interviewerin ermuntert, Beispiele der anderen Teilnehmer zu erzählen (5 Zeilen).

Thema 12: Schilderungen der anderen Teilnehmer

Frau Kirschke wiederholt, dass ihre Bürosituation einzigartig war. Ansonsten sei hauptsächlich die schwierige Zusammenarbeit mit der Leitung angesprochen worden (10 Zeilen).

Wie stellt sie die Schilderungen der anderen Teilnehmer dar?

- 59. *Frau Kirschke erlebt ihre eigene Situation als außergewöhnlich, nahezu exotisch.*
- 60. *Im Verhältnis dazu waren die Erzählungen der anderen langweilig und verdienen keine besondere Erwähnung und Erinnerung.*
- 61. *Auch die Probleme ihrer Kollegen mit der (Distrikt-) Leitung erscheinen nebensächlich.*
- 62. *Neben Frau Kirschke verblassen die anderen Teilnehmer.*
- 63. *Als Außenseiterin hat sie die Pflicht, ihre Meinung zu beweisen.*

Frau Kirschke vergisst ihre Sorge um ihr Ansehen. Geradewegs stellt sie sich als Herausragendste dar; eine gewisse Neigung die eigene Wichtigkeit und Bedeutung übertrieben hoch einzuschätzen und im Gegenzug andere Menschen unwichtiger und unbedeutender zu machen, eine ge-

wisse Neigung zu einer arroganten Haltung anderen gegenüber wird deutlich. War es nicht genau dieser Charakterzug, den sie beim Seminar mit Hilfe des Einsatzes karikaturistischer Erzählelemente unbedingt ausschalten wollte?

Geht man davon aus, dass arrogantes Verhalten dazu dient, mangelndes Selbstwertgefühl zu überdecken und Menschen und Begebenheiten auf sichere Distanz zu halten, zeigt sich Frau Kirschke als schutzbedürftige Außenseiterin.

Thema 13: Die sehr nette Kollegin aus Kiel

Sie erinnert sich an die nette Kollegin aus Kiel, die sie nach dem Seminar angerufen hat mit Ausspruch 'Corinna, ich kann Dich doch nicht ganz vergessen!' Diese Kollegin vertrat die Meinung, dass dem Unternehmen eine Unternehmenskultur fehlt und es hierarchieübergreifend an Respekt mangelt. Frau Kirschke stimmt ihr unumwunden zu (21 Zeilen).

Wie berichtet Frau Kirschke über ihre Beziehung zu der netten Kollegin aus Kiel?

64. Frau Kirschke fühlt sich von der Kollegin wertgeschätzt; sie konnte deren Sympathie gewinnen und aufrechterhalten; vgl. 7,8,10,16,37.
65. Diese erlebte Wertschätzung und Sympathie beruht auf Gegenseitigkeit; vgl. 7,8,10,16,37.
66. Beide Frauen legen großen Wert auf eine respektvolle Behandlung ihrer Person.
67. Beiden fehlt es an Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen.
68. Ihnen mangelt es an Anerkennung, Unterstützung und Orientierung im Unternehmen; vgl. 38, 40.
69. Sie sehen beide keine Einflussmöglichkeiten auf die Unternehmenskultur.
70. Die Kollegin war von Frau Kirschkes Auftritt nachhaltig beeindruckt.
71. Eine Sehnsucht nach Herzenswärme und Kontakt ist deutlich spürbar.

Frau Kirschke ist erleichtert darüber, anhaltende Sympathien einer Kollegin, die ihr aus der Seele spricht und die die bei Weltkugel fehlenden motivierenden und fördernden Effekte eines verbindlichen und glaubwürdigen Wertefundaments ebenso vermisst wie sie selbst, gewonnen zu haben.

Der über das Seminar hinausgehende telefonische Kontakt wurde von der Kollegin initiiert und von Frau Kirschke dankbar angenommen. Fraglich ist, ob Frau Kirschke von sich aus aktiv geworden wäre, diesen Kontakt zu halten. Bei ihrer Tendenz, höflich-distanziert aufzutreten, ist eher anzunehmen, dass sie auf eine Weiterführung des Kontaktes verzichtet hätte. Wer mit Frau Kirschke verbunden sein möchte, muss sich trotz aller gegenseitiger Wertschätzung selber darum bemühen.

Thema 14: Erfahrungen mit den autorisierten Helfern aus der Zentrale

Die Kielerin beschwert sich über die in der Düsseldorfer Zentrale arbeitenden Kollegen, die besonders bei EDV-Problemen und Fragestellungen hilfreich zur Verfügung stehen sollten. Frau Kirschke ergänzt, dass sie nach Möglichkeit den Kontakt zur Hotline meidet, weil in der Regel überforderte, völlig entnervte Helfer anzutreffen sei. Beispielsweise wurde für die Reisebüros ein neues Buchungssystem installiert; trotz Schulung sind Bedienungsunsicherheiten und dementsprechende Nachfragen bei den Kollegen in der Zentrale zu erwarten. Frau Kirschke befürchtet allerdings, dass ihr eine abwertende Haltung entgegenkommen wird, und um dieses zu verhindern, holt sie sich erfolgreiche Hilfestellung bei Kollegen aus den einzelnen Reisebüros. Von ähnlichen Erfahrungen berichteten auch die anderen Teilnehmer des Seminars (19 Zeilen).

Wie stellt Frau Kirschke die Zusammenarbeit mit Kollegen aus der Düsseldorfer Zentrale dar?

72. *Frau Kirschke teilt mit, dass die Kielerin das respektlose Miteinander im Unternehmen mit der abweisenden Haltung der Hotline-Kollegen belegt.*

73. *Frau Kirschke unterstreicht diese Feststellung.*
74. *Sie ruft nur im Ausnahmefall die Hotline an.*
75. *Sie möchte vor den Kollegen in der Zentrale keine Unwissenheit zugeben.*
76. *Sie fürchtet sich vor Herabsetzungen; vgl. 10,13,16,67,69.*
77. *Aus eigener Erfahrung weiß sie, dass jemand, der gestresst ist, unsachlich und verletzend reagieren kann; vgl. 57.*
78. *Sie setzt voraus, dass die Kollegen der Hotline im Stillen oder hinter ihrem Rücken negativ über sie und ihre Fragen reden werden; vgl. 17,18.*
- 79.. *Sie setzt sich selber herab; vgl. 57,58.*
80. *Hilfe zu erbitten bei vertrauten Kollegen anderer Büros ist ihr weniger unangenehm; vgl. 30,41.*
81. *Sie ist froh darüber, frei entscheiden zu können, bei wem sie Hilfe erbeten kann; vgl. 3.*
82. *Sie mag nicht gerne andere in ihren Dienst stellen.*
83. *Allen anderen Kollegen geht es wie Frau Kirschke und der Kielerin; vgl. 31,46.*

Frau Kirschke fürchtet sich davor, von anderen Menschen abgewertet zu werden und versucht Situationen möglichst aus dem Wege zu gehen, in denen sie aufgrund von Unfähigkeit und Nichtwissen auf Ablehnung stoßen könnte. Sie hat Angst davor, nicht anerkannt zu werden. Das erklärt sehr deutlich ihre zu Beginn des Interviews erwähnte wohl überlegte Art der Darstellung ihrer Bürosituation während des Seminars.

Thema 15: Die Akzeptanz des Seminars

Frau Kirschke kommt zu einer Endevaluation. Das Wochenendseminar hatte einen verpflichtenden Charakter; die Teilnehmer konnten sich zwar aus mehreren Wochenenden eines auswählen, aber ein anschließender Freizeitausgleich wurde nicht gewährt. Frau Kirschke zeigte sich dennoch aufgeschlossen und neugierig; andere Büroleiter waren eher verärgert. Dadurch ergab sich eine konflikthafte Einstiegsatmosphäre; die sich aber

im Laufe des Seminars mehr und mehr entspannte. Zum Schluss sind alle mit geschenkten Murmeln des Seminarleitern als Anker für den beruflichen Alltag zufrieden nach Hause gefahren (27 Zeilen).

Was bedeutet ihre Endevaluation?

84. *Frau Kirschke nimmt Stellung zum Seminar und stellt das Besondere heraus.*
85. *Der Unternehmensführung war es sehr daran gelegen, dass die Büroleiter an diesem Seminar teilnahmen; vgl. 14,31,32,37,38.*
86. *Das Seminar erlangt dadurch eine besondere Wichtigkeit; vgl. 14,31,32,37,38,68,69,70.*
87. *Außergewöhnlich war es, dass kein Freizeitausgleich gewährt wurde.*
88. *Das Unternehmen betont sowohl den persönlichen Nutzen für den Mitarbeiter als auch die geteilte Verantwortlichkeit von Arbeitnehmer und Arbeitgeber im Bereich der Personalentwicklung; vgl. 14,31,32,37,38.*
89. *Frau Kirschke war im Verhältnis zu den anderen Teilnehmern eher bereit, ihre Freizeit gegen eine Fortbildung einzutauschen.*
90. *Sie war von Anfang an neugierig und wurde nicht enttäuscht.*
91. *Die Atmosphäre entwickelte sich rasch positiv, die Arbeit war für alle fruchtbar; schnell war die anfängliche Aufregung vergessen. Frau Kirschke hat ihren Beitrag dazu geleistet; vgl. 7,16.*
92. *Zum Schluss zählte nur noch das gute Miteinander; vgl. 7.*
93. *Die Wirkung des Seminars ging über das Wochenende hinaus; vgl. 8.*

Als neugieriger, aufgeschlossener Mensch engagierte sie sich umgehend mit den Teilnahmebedingungen des Seminar, umgehender als ihre Büroleiterkollegen. Ihr gefällt auch hier wieder die überlegene Rolle.

Für alle Beteiligten hatte das Seminar die besondere Funktion des gemeinsamen Großreinemachens.

Beginn des zweiten Teils der Eingangsfrage

Thema 16: Transfer in den Berufsalltag

Frau Kirschke teilt mit, dass sie öfter an das Seminar gedacht hat. Zwischenzeitlich hat ihre Mitarbeiterin an einem Expedientenseminar mit gleichem Schwerpunkt teilgenommen. Allerdings konnte sie sich nur wenig mit ihr austauschen, da diese den inhaltlichen Sachverhalt nicht begriffen hatte. Auch wollte sie einige Anregungen umzusetzen; insbesondere die Zusammenarbeit mit ihrer Mitarbeiterin verbessern. Diese Vorhaben gerieten in Vergessenheit, da es wieder keine Ebene des Verstehens gab (44 Zeilen).

Gelingt Frau Kirschke der Transfer in ihren beruflichen Alltag?

- 94. *Frau Kirschke erhebt sich intellektuell über ihre Mitarbeiterin; vgl. 18.*
- 95. *Sie übernimmt wiederholt die überlegene Rolle.*
- 96. *Schnell stellt sie nach dem Seminar fest, dass sie selbst sich nicht anders als gewohnt verhalten kann.*
- 97. *Eine starke (beiderseitige) Abwehr nimmt ihr den Mut zur Veränderung.*
- 98. *Sie verschenkt rasch die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln.*
- 99. *Der Impuls, etwas im Umgang mit ihrer Mitarbeiterin anders zu machen, wirkt nur kurz.*
- 100. *Sie fühlt sich inkompetent, ihrer Mitarbeiterin die intellektuelle Erfassung spezifischer Zusammenhänge zu vermitteln.*
- 101. *Frau Kirschke erscheint entmutigt; vgl. 11,12,19,23,27,37,52,56-59,72.*

Die vorsichtige Annäherung zwischen Frau Kirschke und ihrer Mitarbeiterin führte nicht zu der gewünschten Entlastung. Bei ihren Bemühungen zur Wandlung waren beide Frauen anscheinend nicht ausdauernd.

Frau Kirschke erwartet nunmehr keinen weiteren Fortschritt in der Zusammenarbeit und verharrt in ihrer Komfortzone, dem Aktionskreis, der ihr

vertraut ist und in dem ihr die Schwierigkeiten ein nahezu heimeliges Gefühl geben. Statt nach Entwicklungsmöglichkeiten auszuschauen, definiert sie sich weiter als Opfer schicksalhafter Umstände und unterwirft sich wieder alten Begrenzungen. Das Seminar gab ihr Impulse, die auch in den Arbeitsalltag hineinwirkten, aber die lang andauernden, tief greifenden Verstehensprobleme nicht auflösen konnten. Eine mittelfristige Unterstützung von außen ist zu raten, um der Entmutigung der beiden Frauen entgegenzuwirken.

Thema 17: Mangelnde Unterstützung von Seiten der Distriktleitungen

Frau Kirschke beantwortet die Nachfrage der Interviewerin hinsichtlich der angedeuteten Probleme mit den Distriktleitungen.

Die Distriktleitungen seien nicht greifbar; sie betreuen ein großes Einzugsgebiet; der Kontakt zu ihnen sei unpersönlich, Maßnahmen würden abgesprochen, aber häufig nicht bearbeitet. So vergaß ihre Distriktleiterin eine Urlaubsvertretung zu organisieren; dadurch musste Frau Kirschke an einigen Arbeitstagen elf Stunden ohne Ablösung im Büro zubringen.

Nach Möglichkeit vermeidet sie den Kontakt zu ihrer Vorgesetzten. Zur Unterstützung kann der Betriebsrat eingeschaltet werden, was Frau Kirschke ihrerseits bei einer weiteren fehlenden Urlaubsvertretung auch in Anspruch genommen hat, mit dem Ergebnis, dass ihre Distriktleitung dieses als Affront betrachtet hatte, aber für eine Vertretung sorgte.

In einem firmeninternen Berichtswesen werden unterschiedliche Daten abgefragt, u.a. die monatlichen Umsätze aber auch ein Vorgesetzten-Feedback. Bei der Beurteilung der Vorgesetzten verweigert Frau Kirschke die Auskunft, da es ihrer Meinung nach keine Zusammenarbeit gibt.

Die Büroleitungen sind auf sich alleingestellt, resümiert sie. Vorteilhaft an diesem Zustand sei, dass sie ihre Dienstplangestaltung ohne Kontrolle von außen vornehmen und Spielräume nutzen könne, was bei den häufig anfallenden Überstunden aber auch legitim sei (29 Zeilen).

Wie stellt Frau Kirschke die Zusammenarbeit mit den Distriktleitungen dar?

102. *Frau Kirschke glaubt, dass die Distriktleitungen aufgrund der Größe ihrer Einzugsgebiete überfordert sind; vgl. 77.*
103. *Frau Kirschke wird mit ihrer eingeforderten tarifrechtlich geregelten Arbeitszeit von der für sie zuständigen Distriktleitung einige Male ignoriert. Anderen Büroleitungen ergeht es mit ihren jeweiligen Vorgesetzten ähnlich; vgl. 43-46.*
104. *Damit verletzt die Distriktleitung nachhaltig Vertragsregeln und ihre Sorgfaltspflicht.*
105. *Frau Kirschke wehrt sich durch die Hinzuschaltung des Betriebsrates; vgl. 82.*
106. *Sie hat Grenzen aufgezeigt und sich Respekt verschafft; vgl. 67.*
107. *Frau Kirschke quittiert mangelnde Sorgfaltspflicht, fehlenden Austausch und verletzende Missachtung im Rahmen des Vorgesetzten-Feedbacks nonverbal mit strafender Arroganz und trotziger Ignoranz.*
108. *Frau Kirschke geht in den Rückzug; vgl. 74,101.*
109. *Es mutet an, als bevorteile sich Frau Kirschke bei der Dienstzeitgestaltung als Gegenreaktion auf das kränkende Verhalten ihrer unmittelbaren Vorgesetzten.*

Die Distriktleitungen müssen gut organisiert und belastbar sein, um eine zufrieden stellende Vorgesetztenfunktion ausüben zu können. Das ist nicht immer gegeben, und so kommt es dazu, dass sich einzelne Büroleiter wie Frau Kirschke vernachlässigt und ausgenutzt fühlen.

In einem Fall war Frau Kirschke sogar bereit, das Risiko eines Loyalitätskonfliktes auf sich zu nehmen und holte den Betriebsrat mit ins Boot, um zu ihrem Recht auf angemessene Arbeitszeiten zu kommen. Da es für sie charakteristisch ist sich zurückzuziehen und den zwischenmenschlichen Kontakt zu meiden, wenn sie sich verletzt fühlt, ist anzunehmen, dass sie sich hier in einer für sie sehr kritischen Überforderungssituation befand und Hilfe von außen anfordern musste, um sich vor weiteren Belastungen zu schützen.

Bei der Beurteilung ihrer direkten Vorgesetzten rächt sie sich für vermeintlich erlittenes Unrecht. Ob die Unternehmensleitung ihre Zeichen der Unzufriedenheit erkennt und nach den Ursachen fahndet, ist als Annahme nahezu auszuschließen.

Thema 18: Fehlender Kontakt zur Geschäftsführung und wenig Unterstützung über die Hotline

Auf die Frage der Interviewerin nach dem Kontakt zur Geschäftsführung berichtet sie, dass ausschließlich über Arbeitsanweisungen und Rundschreiben per Fax oder Post kommuniziert wird. Des Weiteren hat sie Kontakt zu den Kollegen der Hotline z.B. nach der Einführung eines neuen Buchhaltungsprogramms, ein Kontakt, der nur schwierig aufzunehmen sei und bei diesem konkreten Beispiel auch nicht hilfreich war. Kollegen aus den einzelnen Reisebüros waren hier durchaus entgegenkommender und nützlicher (44 Zeilen).

Wie stellt Frau Kirschke den Kontakt zur Geschäftsführung und zu den Kollegen der Hotline dar?

- 110. *Zur Geschäftsführung hat Frau Kirschke keinen direkten Kontakt.*
- 111. *Die anonyme Kommunikation von Organisationsregelungen und – informationen missfällt Frau Kirschke.*
- 112. *Sie hält die Personen der Geschäftsführung und die Personen der Hotline nicht sauber auseinander; daraus lässt sich schließen, dass ihr die Zentrale ein suspektes, schwer fassbares Gebilde ist.*
- 113. *Ihr fehlt es an Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen; vgl. 68.*
- 114. *Ihr mangelt es an Anerkennung, Unterstützung und Orientierung im Unternehmen; vgl. 38,40,69.*
- 113. *Den Kontakt zur Hotline wird sie möglichst vermeiden; vgl. 73-84.*
- 114. *Die Zusammenarbeit der Büroleiter ist als gut zu bezeichnen; vgl. 30-32,41.*

Frau Kirschke hinterlässt nicht den Eindruck, als arbeite sie in einer Firma, die eine hoch stehende, entwickelte moderne Unternehmenskultur vorzu-

weisen hat. Nach außen mag das Unternehmen als Einheit auftreten, aber nach innen mangelt es an direkter Kommunikation und einer ausgeprägten firmeninternen Kundenorientierung im Sinne eines gut funktionierenden Managements. Frau Kirschke kann nur sehr schwer ein Zugehörigkeitsgefühl entwickeln und sich mit dem Unternehmen identifizieren.

Abschließend fasst Frau Kirschke kurz zusammen (33 Zeilen) und antwortet auf die Frage nach persönlichen Daten (55 Zeilen); eine ausführliche Analyse der persönlichen Daten findet sich im Kapitel 4.2.

5.3.2 Strukturhypothesen

Der vorangegangene Analyseschritt zeigt folgendes Ergebnis:

Frau Kirschke präsentiert sich thematisch bereits zum Intervieweinstieg von ihrer professionellen, kundenorientierten Seite als gestandene Dienstleisterin, die sich den klassischen herausfordernden Situationen im Kundenkontakt höflich und zugewandt stellt.

Im ersten Teil des Interviews wird sie geleitet durch diejenigen Ereignisse, die für sie selbst während des Seminars besonders wichtig waren: die erlebten Sympathien, die anerkennenden, entlastenden Worte und fürsorglichen Gesten, die sie mit Hilfe der gezielt karikaturistischen Darstellung ihrer betrieblichen Situation bei den Teilnehmern, ihren Büroleiterkollegen, und dem Seminarleiter erntete.

Im weiteren Verlauf spricht sie mehrere Konfliktebenen offen an, zeigt wie sie damit umgeht, und dass ihre Büroleiterkollegen in die gleichen Konflikte involviert sind. Die von ihr hierbei bevorzugte Verwendung der Textsorten Bericht, Argumentation und Evaluation erfüllt die Funktion kritische Handlungen und Haltungen zu begründen, zu legitimieren, mögliche Hinterfragungen zu erschweren und aufkommende Zweifel zu zerstreuen. Ungewohnt, in einem respektvollen Miteinander Fragestellungen, Sorgen und Nöte zu besprechen, verzichtet sie auf ausführliche Erzählungen und schützt sich so vor vermeintlichen Angriffen.

Was andere Menschen über sie denken und welchen Eindruck sie hinterlässt, ist ein zentrales Thema, mit dem sie sich beschäftigt. Dabei sind ihre Schwächen, Fehler und Verletzungen ebenso Teil ihrer Ausführungen wie die beeindruckende Stärke unterschiedliche Adressaten mit karikaturistischen Einlagen zu gewinnen und sogar zu Fans zu machen. Zum Menschsein gehört es dazu, mit diesen Schattenseiten angenommen und respektiert zu werden und sich selbst mit ihnen auszusöhnen und an ihnen zu arbeiten. Offensichtlich ist, dass sie, gleichwohl auf ihr Image bedacht, die Kunst zu *sein* beherrschen will.

Andeutungen von Erzählungen ließen sich im Interview immer dann aufspüren, wenn Frau Kirschke ihre Gefühle gelassen zeigen konnte, sei es ihre Erleichterung über das Verständnis und die Anerkennung der Seminarteilnehmer, die Freude über die Wertschätzung und Anteilnahme des Psychologen, die Überraschung über den fortbestehenden Kontakt zu der netten Kollegin aus Kiel, ihre akzeptierte Mutlosigkeit im Umgang mit ihrer Mitarbeiterin, ihren erklärlichen Ärger über die verletzte Sorgfaltspflicht der Distriktleitung, die nachvollziehbare Kränkung über die abwehrende Haltung der Kollegen von der Hotline und die Aufgeregtheit hinsichtlich einer wenig transparenten Unternehmenskultur.

Deutlich werden ihre Wünsche nach Anerkennung, Wertschätzung, Akzeptanz und Zuwendung, die immer wieder als Aspekte der unterschiedlichen Themen anzutreffen sind.

Auffällig ist, dass es ihr schwer fällt, das Augenmerk auf die Beispiele der anderen Seminarteilnehmer zu richten, zu sehr ist sie mit sich und ihren offenen Fragen beschäftigt, als dass sie sich aufgeschlossen und mit einer gewissen Neugier auf andere konzentrieren könnte.

Ihr Hauptthema, das das gesamte Interview bestimmt, zunächst unterschwellig bis es sich im Verlauf immer mehr durchsetzt, ist die eigene Bürosituation, das tagtägliche nahezu passiv-duldsame, aussichtslos erscheinende Zusammensein mit einer Mitarbeiterin, deren Umgang mit Kunden stetig peinliche Gefühle bei Frau Kirschke hervorruft.

Auch die Effizienz des Seminars thematisierte sie; diese lag in der Funktion des Großreinemachens; messbare Verbesserungen sind nach ihrer Meinung nicht eingetreten. Die Auseinandersetzung mit diesem Thema

diente ihr zum einen als Erläuterung dafür, dass der Seminarleiter kritische Bemerkungen der Teilnehmer über die Führungsebene des Unternehmens nicht an diese weitergegeben hatte, denn sonst wäre es in einigen Bereichen zu feststellbaren Veränderungen gekommen, und zum anderen als Bestätigung dafür, dass trotz der verärgerten Haltung der meisten Büroleiter zu Beginn der verpflichtenden Veranstaltung, ein für alle entlastender Effekt eingetreten war. Erwähnenswert ist, dass Frau Kirschke sich in beiden Fällen von den anderen Teilnehmern abhebt: sie glaubte an die Verschwiegenheit des Psychologen, und sie spürte auch keinen Ärger bezüglich der ausgewiesenen Pflichtveranstaltung.

Unerwähnt bleiben Themen der beruflichen Kompetenzen und Qualifikationen wie Zielgebietswissen, EDV-Kenntnisse, Stressbewältigung am Counter, aber auch die Zusammenarbeit mit Veranstaltern, Autovermietungen und Reiseversicherungen.

5.4 Feinanalyse

5.4.1 Textstelle 1: 12 Zeilen

Die erste Textstelle zeigt wie Frau Kirschke das Interview eröffnet und sich zu Beginn des Kontaktes darstellt.

„Ja, ich möchte mich auch bedanken für die Einladung, und ich mach's auch gerne“.

Frau Kirschke steigt mit professioneller Höflichkeit und vornehmer Zurückhaltung in die Beantwortung der Eingangsfrage der Interviewerin ein. Sie hebt damit die Begegnung auf eine niveauvolle Bühne, auf der sie sich sicher gerne bewegt. Das Interview ist eine willkommene Gelegenheit für Frau Kirschke sich einem ausgewählten Gegenüber zu präsentieren und gleichzeitig etwas Besonderes in ihrem routinierten Arbeitsalltag. Sie bewusst für eine gemeinsame Aktivität zu entscheiden und diese auch mit Freude anzugehen, gehört sicherlich zu ihrem Lebensstil.

„(2) Äh, (2), ja, von dieser Supervision, was mir da noch in Erinnerung geblieben ist. (3) (holt tief Luft) Ich muss mich erst mal ein bisschen sammeln“.

Frau Kirschke besinnt sich ihrer eigentlichen Aufgabe und begibt sich nunmehr konzentrierend auf die Ebene der möglichst sachlich korrekten Bearbeitung derselben.

„(2) Wir waren als zehn bis fünfzehn Leute“.

Die stark divergierende Angabe der Teilnehmerzahl lässt darauf schließen, dass Frau Kirschke noch nicht ganz im Hier und Jetzt angekommen ist. Die tatsächliche Größe und die geschlechtliche Zusammensetzung der Gruppe wirkt bei ihr eher nebensächlich, so als hätten sie keine große Bedeutung gehabt.

„Das war ein Büroleiterseminar,“

Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal der Veranstaltung war, dass es sich hier um ein Seminar für die Leiter von Reisebüros handelte. Frau Kirschke ist es wichtig, diese Unterscheidung gleich zu Beginn darzustellen. Es ist zu vermuten, dass sie gerne die Leitung eines Büros innehat und sich den Anforderungen im großen und ganzen gewachsen sieht. Nun bewegt sie sich im Interview wieder auf angenehmen Terrain.

„...ehm, am Anfang war die Atmosphäre etwas steif, wie man sich also kennen gelernt hat und etwas beschnuppert hat“.

Die Atmosphäre einer Zusammenkunft bedeutet ihr viel; ihre eigene anfängliche Scheu kann sie in einem wohlwollenden Klima schnell zugunsten eines zugewandten, gar amüsanten Miteinanders aufgeben.

Innerhalb der Gruppe wird sie in kurzer Zeit einen Platz eingenommen haben, der ihren Ansprüchen gefallen hat; sie konnte ein Wirgefühel erleben und vermitteln.

„Äh, und zum Schluss, äh, sind wir uns alle ein bisschen näher gekommen, und es bestehen sogar telefonische Kontakte bis heute noch“.

Ihre Kontaktfreudigkeit und Zugewandtheit haben Spuren hinterlassen. Zu vermuten ist, dass Frau Kirschke Sympathien auf sich gezogen hat, die zu ihrer eigenen Überraschung über den Zeitraum des Seminars hinaus andauern.

Anhand des bisherigen Aufbaus ihrer Antworttechnik zeigt sich, dass sie es gewohnt ist, Fragen systematisch zu bearbeiten und sich auf neue Si-

tuationen rasch einzulassen. Sie vermittelt den Eindruck einer zuverlässigen und kompetenten Berichterstatte^{rin}. Auffällig ist, dass sie aufeinander folgend den Beginn und das Ende der Veranstaltung kurz anreißt; es ist wie bei einem Buchungsgespräch: auch hier werden überdurchschnittlich häufig Hin- und Rückfahrt als Eckpfeiler einer Reise mit einem Kunden besprochen und nach Möglichkeit gebucht, der Hauptteil, das eigentliche Urlaubserleben, inklusive die Auswahl und das Buchen von Ausflügen, erfolgt vor Ort.

5.4.2 Textstelle 2: 26 Zeilen

In der zweiten Textstelle berichtet Frau Kirschke über die Nützlichkeit des Seminars.

„Ehm, (2) jeder hat auch so seine eigene Situation im Reisebüro dargestellt, und es wurden auch, ehm, Probleme angesprochen, die man mit Weltkugel-Reisen hat oder ein..., wie die Kontakte überhaupt aussehen zu den oberen Etagen, was man da machen kann oder nicht...“

Frau Kirschke schildert einen einmaligen Erfahrungsaustausch zwischen Kollegen, der unter anderem Aufschluss gab über die jeweiligen Anforderungen der einzelnen, über die unterschiedlichen Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den hierarchisch höher gestellten Ebenen des Unternehmens und den Büroleitungen, gleichsam als Hilfestellung, den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und/oder bestätigt zu sehen. Sie präsentiert eine weitgehend homogene Gruppe, in der jeder seinen Beitrag geleistet hat. Es ist zu vermuten, dass sie selbst aus ihrem Alltag berichtet hat und ihr die Darstellung gelungen war.

„...und, äh, viele haben das auch so verstanden, dass da vielleicht der Psychologe als Vermittler da ist, der dann die Sachen weiter trägt, was ich eigentlich auch nicht glaube“.

Sie macht darauf aufmerksam, dass eine hohe Anzahl der Gruppenteilnehmer Sorge davor hatte, dass der Seminarleiter Informationen aus der Veranstaltung an die Geschäftsleitung weiterreichen würde. Sie selber

teilte diese Sorge und zeigt sich heute unbekümmert. Es ist anzunehmen, dass sie sorgfältig ausgewählt hatte, welche Informationen und vor allem in der welcher Art sie diese in die Gruppe geben wollte, um einem möglichen Loyalitätskonflikt vorzubeugen.

Vermutlich handelt es sich bei der Person des Seminarleiters um jemanden, der der Gruppe bislang unbekannt war und zu dem noch kein gewachsenes Vertrauensverhältnis bestand.

„Aber vielleicht hat er da auch was weiter getragen, aber ob dann, ehm, (2) die Leitung von Weltkugel-Reisen darauf eingegangen ist, das glaub ich eigentlich nicht, weil, äh, es danach eigentlich nichts passiert, also, hat sich eigentlich da nicht viel geändert.“

Die Schlussfolgerung, dass vom Seminarleiter keine belastenden Informationen an die Geschäftsleitungen weitergegeben worden sind, zieht sie aus ihrem Gespür, dass es in ihrem persönlichen Arbeitsalltag keine erkennbaren Veränderungen gegeben hat. Hier bestätigt sich die Vermutung, dass während des Erfahrungsaustausches Kritik an der Geschäftsführung geäußert wurde, einhergehend mit einer Reihe von Verbesserungswünschen. Ihre Resümee erfolgt ein wenig resigniert und so, als habe sie keine positive Wendung mit Hilfe des Seminars erwartet.

„(2) Aber es war so ‘ne Möglichkeit für jeden Teilnehmer, sich quasi so auszukotzen. (hustet) Die Problematik darzustellen im eigenen Reisebüro und, äh, zu erzählen, was es für Probleme gibt und so weiter. Also, das hatte schon so ‘ne reinigende Wirkung für jeden gehabt, weil sonst haben wir keinen, dem man so was erzählen kann. z.B. wie in Braunschweig, ehm,...“

Ihrem nun umgangssprachlichen Ton ist zu entnehmen, dass die Gruppe letztlich ohne große Scheu die Gelegenheit genutzt hat, Sorgen und Nöte loszuwerden und aufgestauten Gefühlen freien Lauf zu lassen, was für manch einen Teilnehmer – so auch für Frau Kirschke - dringend notwendig war. Das Gefühl der Zugehörigkeit wird noch einmal deutlich.

Auffällig ist, dass sie ihren Einfall, Beispielhaftes der Mitarbeiter aus der Region Braunschweig zu berichten, zu Gunsten ihrer eigenen Betroffenheit fallen lässt:

„... (2) die Distriktleiter oder die Distriktleiterin, die lassen sich eigentlich bei uns nie blicken und wenn, dann nur ganz kurz zwischen Tür und Angel. Wenn Kundenschaft dasitzt, dann kann man auch nicht erzählen, was da so läuft, was da geändert werden könnte oder irgendwelche Fragen zu stellen, ne, das ist (2), das läuft immer auf dieser Ebene“.

Von ihrem Verständnis her wären es wohl die Distriktleitungen, die sich primär um die Belange der Büroleitungen zu kümmern hätten.

Eine institutionalisierte Möglichkeit, sich in vertrauensvoller Runde zu besprechen, gibt es scheinbar nicht. Die Begegnungen zwischen Büro- und Distriktleitungen gleichen eher ungeplanten Stippvisiten, bei denen das atmosphärische Umfeld fehlt, klärende, richtungweisende Gespräche zu führen. Hier zeigt Frau Kirschke wieder einmal, dass sie darauf achtet, sich diskret zu verhalten und eher auf eine Problembearbeitung verzichtet als im Beisein Dritter Schwierigkeiten anzusprechen und damit offen zu legen.

Deutlich wird, dass die Kommunikationsebene zu den Distriktleitungen erheblich gestört ist. Eine Verbesserung dieser Situation erwartet Frau Kirschke nicht. Wieder bestätigt sich der Eindruck, dass sie eine entmutigende Haltung eingenommen hat.

5.4.3 Textstellen 1 und 2 im Vergleich

Beide Textstellen weisen darauf hin, dass Frau Kirschke sich eine höfliche, zugewandte Arbeitsatmosphäre wünscht und dass sie bewusst auswählt anhand welcher Begebenheiten, in welcher Darstellungsart und auf welcher Kommunikationsebene sie sich präsentieren möchte. Diskretes und loyales Verhalten, wenn es ihr notwendig erscheint und dem eigenen Nutzen dient, ist ihr selbstverständlich. Sie zeigt sich als gestandene Büroleiterin, die, trotz widriger Umstände, ihre Aufgaben professionell erledigt. Planerisches, systematisches und selbständiges Vorgehen gehört zu ihrem Alltagsgeschäft.

Sie nimmt im Leben gerne eine aktive Rolle ein; so vermittelt sie den Eindruck, dass sie das Miteinander während des Seminars genossen hat und die Zeit für sich nutzen konnte.

In ihrem Büro, das scheinbar vom Ambiente und auch vom Kundenkreis nicht ihren Ansprüchen genügt, erlebt sie einen eher einsamen Arbeitstag. Kontakte zu Gleichgestellten und Gleichgesinnten tun ihr gut.

5.5 Die erzählte Fallgeschichte und deren Rekonstruktion

Mit einer förmlich-höflichen Danksagung für die Einladung zum Interview und einer ausdrücklichen Betonung, gerne zur Verfügung zu stehen, steigt Frau Kirschke in das Interview ein.

„Ja, ich möchte mich auch bedanken für die Einladung, und ich mach's auch gerne (2)“.

Sie demonstriert einen zwischenmenschlichen Umgangsstil, der eine rollenspezifische Distanzierung klarstellt und einen aufgabenbezogenen Kontakt mit gegenseitiger Achtung nahe legt. Eine Spur Bescheidenheit und ein gewisses Ehrgefühl scheinen mitzuschwingen. Frau Kirschke wahrt einen professionellen Sicherheitsabstand, ordnet sich der Interviewerin bereitwillig als Dienstleisterin unter und gewinnt Zeit, sich auf die ungewohnte Situation und ihr Gegenüber einzustellen.

Mit zögernder Attitüde, die sie mit mangelnder Konzentration entschuldigt, beginnt Frau Kirschke sich an das Seminar zu erinnern.

Sie tastet sich schrittweise an die Aufgabe heran, so als präpariere sie sich, als sichere sie sich ab, um vor möglichen Angriffen geschützt zu sein. Sie scheint zu selektieren und nach einer ihr sinnvoll und nützlich erscheinenden Darstellungsform zu suchen. Diese Vorbereitung für und auf die Interviewerin kann dem Bedürfnis eines gleichwertigen Miteinanders und einem Wunsch nach Anerkennung und Respekt entspringen.

An dem Büroleiterseminar haben zehn bis fünfzehn Kollegen und Kolleginnen teilgenommen, fährt Frau Kirschke schließlich berichtend fort. Die anfängliche Seminaratmosphäre empfand sie etwas steif, im Verlauf kamen sich die Teilnehmer aber näher, letztlich bestehen bis zum heutigen Tag zu ihrem Erstaunen telefonische Kontakte.

Die zwischenmenschliche Atmosphäre während des Seminarprozesses erhält von ihr eine vorrangige Bedeutung. An dieser Stelle klärt sie noch nicht auf, welche Umstände ihrer Meinung nach von einem eher gehemmten Klima zu einer offensichtlichen Annäherung und zugänglichen Kontaktfreudigkeit der Teilnehmer geführt haben. Es ist anzunehmen, dass sie selber eine anfängliche Kontaktschwelle überwinden und im Laufe des Prozesses einen zufrieden stellenden, sozial sicheren Platz in der Gruppe einnehmen konnte. Ihre zögernde Haltung zu Beginn des Interviews dient als Hinweis für diese Vermutung. Wie die entstandenen telefonischen Kontakte aussehen, führt Frau Kirschke nicht detaillierter aus. Für sie ist es zunächst wichtig den Fortbestand herauszustellen und die gegenwärtige Kontaktsituation anzudeuten. Es ist denkbar, dass sie angespannt ist. Der lapidar gezeichnete Beziehungsaufbau mit der für sie überraschenden Tendenz, die Verbindung zu halten, mag dazu dienen, möglichen Zweifeln der Interviewerin an Frau Kirschkes zwischenmenschlichem Erfolg in dem Seminar vorzubeugen. Auch eigene bestehende Zweifel an einer befriedigenden Beziehungsfähigkeit sollen vielleicht zerstreut werden. Mit der Herausstellung einer positiven Wendung baut sie im Hier und Jetzt eine anerkennende, viel versprechende emotionale Grundhaltung auf und beginnt diese abzusichern. Seminarinhalte erhalten zunächst nachrangige Relevanz. So drängt sich die Frage auf, inwieweit Frau Kirschke von den Inhalten einschneidend und nachhaltig profitiert hat.

Über die Erinnerung an die neu geknüpften Kontakte zu ihren Kollegen und Kolleginnen entsinnt sich Frau Kirschke an den Seminarleiter, einen älteren Psychologen, von dem ihr der Name zwar entfallen ist, dessen appellhafte Umarmung zum Abschied aber anhaltend wirkt und als mitteilungswürdig erachtet wird.

„Ja, es war also ein Psychologe, der das mit uns gemacht hat. Es war ein älterer Mann. Ich kann mich an den Namen aber nicht mehr erinnern, der mich zum Schluss sogar in den Arm genommen hat, ehm, und er meinte: `Frau Kirschke, machen Sie es gut und Sie müssen aber auch an sich denken, und ich werde auch jedem empfehlen, der in B. ist, bei ihnen reinzuschauen und sich das anzugucken“.

Frau Kirschke figuriert die erste Person in der ersten Erzählung des Textes; beiden, Person als auch Textsorte, kommen aufgrund ihrer Positionierung eine besondere Bedeutung zu. Mit Hilfe der gewählten Textsorte und der als wörtliche Rede wiedergegebene Verabschiedung des Seminarleiters erhöht sie den Spannungsbogen und verweilt in der Erinnerung; etwas für sie Unerwartetes von gesteigerter Wertschätzung war geschehen. Erzählkern ist die persönliche, intime Zuwendung des Seminarleiters, sein eindringlicher Rat und sein Empfehlungsversprechen.

Während Frau Kirschke den Seminarleiter in Rätseln seine abschließende Meinung, sein Mitgefühl und seine Zuneigung äußern lässt, vermittelt sie den Eindruck, als habe sie ihm etwas von herausragender Bedeutung verkauft, eine augenscheinliche Sehenswürdigkeit von voyeuristischem Interesse, eine Auffälligkeit, die ohne weitere Erklärung für jedermann sofort erkennbar ist. Gegenstand des Interesses wird eine Person sein, die hohe Anforderungen an Frau Kirschke stellt, Anforderungen, die sie ihre eigenen Bedürfnisse vergessen lassen, so dass sie sogar ermahnt werden muss, vorzubeugen, um vorausschaubar Problematisches zu verhindern. Die depersonalisierte Darstellungsart spricht für eine stark distanzierende Haltung.

Frau Kirschke präsentiert sich hier als ein Mensch, um den man sich kümmern und sorgen muss, ein Mensch, der mit seiner aufopfernden Haltung Mitgefühl weckt, jemand, der fachliche Kompetenz herausfordert, aber angemessene Hilfe weder erbittet, erwartet, noch erhält. Es hat den Anschein, als hätte Frau Kirschke während des Seminars sowohl an die Gruppe als auch an den Leiter keine Ansprüche gestellt, als wäre es ihr schwer gefallen, um konkrete Hilfe zu bitten.

Vermutlich hat sie eine kritische Problemsituation dargestellt, für die im Verlauf der Veranstaltung kein Lösungsansatz gefunden werden konnte

und große Zweifel sowohl von ihrer als auch von professioneller Seite bestehen, dass eine durchgreifende Verbesserung zu erzielen sei. Hatte sich dennoch bei Frau Kirschke ein Gefühl des Versagens bekräftigt: „Nicht einmal mit kompetenter Unterstützung komme ich zurecht!“? Oder erlebte sie die Bestätigung, dass ihre Situation so schwierig sei, dass auch niemand anderes mit ihr zurechtkommen könnte? Versucht sie, eigenes Unvermögen zu legitimieren?

Inwieweit Frau Kirschke sich tatsächlich entschloss, Veränderungschancen nutzen zu wollen, bleibt anzuzweifeln, zumal sie sich risikolos in der überforderten Opferrolle skizziert und Anhaltspunkte für konfliktscheues Verhalten liefert. Anzunehmen ist, dass es ihr gelungen war, ihre beruflichen Erfahrungen im Kreise der Seminarteilnehmer nachvollziehbar darzustellen. Wahrscheinlich fehlte ihr aber der Mut zur Reflexion, der notwendig gewesen wäre, die mitgeteilten Erfahrungen zu bearbeiten.

So schreibt sie dem Seminarleiter eher die Rolle eines urteilsfähigen Diagnostikers und Multiplikators zu, der Außenwerbung für ihre Bürosituation betreiben will, als die eines autorisierten Helfers. Die erste Person, die sie im Interview umreißt, hat es nicht geschafft, sachdienlich und versiert Einfluss und Kompetenz geltend zu machen. Angemessene Hilfe wie sie von seiner Position und seinem Status her zu erwarten wäre, konnte er ihr nicht bieten. Kritik an der Kompetenz des Seminarleiters äußert sie nicht. Die von ihr erwähnte Form der Verabschiedung weist auf ein konfliktfreies, keine weiteren Verpflichtungen beinhaltendes Auseinandergehen hin. Sie mögen sich beide sympathisch gewesen sein.

Anschließend erklärt Frau Kirschke die sehr persönliche, appellhafte Zuwendung des Seminarleiters mit dem Eindruck, den sie mit Hilfe der gewählten Darstellungsform ihrer Bürosituation hervorgerufen hatte. Das eigentliche Problem führt sie nicht näher aus, deutet aber das Thema „Umgang mit Kunden von Seiten meiner Kollegin“ an. Im Zentrum stand ihre Bemühung, die Bürosituation so neutral wie möglich darzustellen, und ihre Kollegin nicht zu diffamieren.

„Und das resultiert daraus, dass ich also erzählt habe von der Situation in B. wie das bei uns im Büro so abläuft, ehm, mit meiner Kollegin, und, äh, (2) wie das so

alles abläuft mit den Kunden und, äh, dadurch habe ich also..Ich habe versucht, sie also nicht irgendwie jetzt so anzuschwärzen, sondern irgendwie so ganz neutral, äh, die Situation darzustellen, wie das mit ihr läuft,...“

Die konjunktionale Verbindung lässt vermuten, dass sie hier zwei Absichten verfolgte, die miteinander zu verbinden, sich für Frau Kirschke schwierig gestaltete. Indem sie einen Zusammenhang zwischen ihrer sorgfältig abgewogenen Darstellungsform und der nachsorgenden und nachdrücklichen Verabschiedung des Seminarleiters hervorhebt, signalisiert sie, dass sich ihre Bemühungen gelohnt haben. Zielbewusst und bedacht Art und Weise der Situationsschilderung auszuwählen, brachte ihr die besondere Beachtung, Fürsorge und Wertschätzung des Leiters ein. Der beabsichtigte Balanceakt war ihr gelungen.

Da sich auch in der zurückhaltenden Aufschichtung des Interviewtextes diese abwägende Neigung hinsichtlich der Präsentationsform findet, liegt die Hypothese nahe, dass sich Frau Kirschke um ihr Image sorgt. Undurchsichtig bleiben noch Ursache und Absicht ihrer Sorge.

Frau Kirschke zeigt, dass sie sich darauf versteht, ihre Geschichte dramaturgisch zu gestalten und spannend zu machen. Mit ihren vagen Andeutungen auf eine belastende Situation in ihrem Arbeitsumfeld weckt sie die Neugier der Interviewerin, die an dieser Stelle von ihr noch zu wenig Informationen erhält, um sich ein umfassendes Bild machen und schlüssige Aussagen treffen zu können. Gleichzeitig trifft Frau Kirschke die Vorstellungen ihres Gegenübers, interessante Einblicke geboten zu bekommen. Mit wenigen sprachlichen Elementen legt sie ein Versprechen für den Fortgang des Interviews an.

Geschickt platziert sie somit die Demonstration ihrer beruflichen Fähigkeit zur Akquisition. Sie erschließt in der Interviewerin, ihrer Kundin, die Spannung auf die Ware, die sie ihr anzubieten hat und zeigt gleichermaßen ein aufmerksames Interesse an dem Kontakt zum Gegenüber, möglicherweise mit dem Ziel, eine bedeutende und wertvolle Gesprächspartnerin zu sein.

Nachfolgend legitimiert Frau Kirschke die getroffene Auswahl der Präsentationsform ein weiteres Mal, indem sie nun die zwei unterschiedlichen Reaktionsformen der Teilnehmer anführt:

„...und, äh, da hatten also viele gesagt: ((hustet)) `Wir haben da so viele Probleme in unseren Reisebüros, aber das, was Du erzählst, das lässt die Sachen, die wir machen, äh, die wir haben, die Probleme, die wir haben, im Schatten stehen.` ((lacht)) Oder manche lagen auch wirklich am Boden vor Lachen, weil ich das etwas mit (2) Komik so dargestellt habe.“

Frau Kirschke unterstreicht also zweimal die Richtigkeit ihrer Entscheidung und stellt sie damit in einen positiven Zusammenhang. Sie zieht eine Verbindungslinie zwischen Vergangenheit und Gegenwart und vermeidet mit dieser Verknüpfung eine kritische Reflexion. Es verdichtet sich die Vermutung, dass sie sich an die Lösung ihres Problems nicht heranwagt.

In der Gruppe nutzte sie die Gelegenheit als konkurrenzlos belastete Person anerkannt zu werden, die mit einer karikaturistischen Darbietung ihrer Problemsituation beeindruckte und sich die Lacher auf ihrer Seite sicherte. Hinter ihrer pointierten Darstellungsform versteckt sich möglicherweise die Sorge, als ernstzunehmende Gesprächspartnerin nicht würdig erachtet zu werden. Die Ernsthaftigkeit ihrer Nöte, die Beachtung finden sollten, scheint jedoch durch. Ihre demonstrativen Überzeichnungen dienten so auch dem Spannungsabbau, was das ausschüttende Lachen der Teilnehmer unterstreicht.

Ein bereits länger andauernder Konflikt zwischen Frau Kirschke und ihrer Mitarbeiterin wird in ihr Energien aufgestaut haben, die sich auf explosive Art zu entladen drohten. Vor dieser Entladung schützte sich Frau Kirschke. Auf Kosten der Mitarbeiterin war es ihr gelungen, ein Bild von sich zu zeichnen, das sie unangreifbar macht. Nicht ohne Skrupel hat sie einen Platz in der Gruppe einnehmen können, der ihr eigenes Image schonte.

Indem sie sich aber entschied, auf eine sachliche Präsentation zu verzichten, war sie gezwungen, allein mit den anstehenden Schwierigkeiten zurechtzukommen. Ihre begrenzte Entdeckungsfreudigkeit wird deutlich. Es mangelt ihr an der Risikobereitschaft, die notwendig gewesen wäre, das beeinträchtigte Selbstwertgefühl anzunehmen und in eine Auseinander-

setzung mit der Teilnehmergruppe zu gehen, bereit eine Verbesserung zu erzielen, dar. Zweifellos fehlten ihr Mut und Entschlossenheit, die Minus-Situation in ihrem Büro in eine Plus-Situation zu verwandeln. Sie wählte den Kunstgriff, ihre berufliche Situation dermaßen schwerwiegend und einzigartig darzustellen, dass sie sich der uneingeschränkten Bewunderung ihrer Umgebung sicher sein konnte. So gelang es ihr, ein überhöhtes Selbstwertgefühl aufrecht zu erhalten und ihr Unvermögen, die Situation zu beeinflussen, derart argumentativ zu untermauern, dass es vor sich, den Teilnehmern und dem Leiter entschuldigt war.

Nachdem sie unterstrichen hat, warum ihre Entscheidung bezüglich der Darstellungsform als richtig bewertet werden muss, beendet Frau Kirschke abrupt den Ausschnitt aus ihrer Problemschilderung, hält einen Moment inne und versucht in Form eines Berichtes zu rekonstruieren, was sich außerdem während des Seminars ereignet hat.

Warum bricht sie an dieser Stelle ab? Vermutlich vermeidet sie eine weitere Vertiefung und Auseinandersetzung mit ihrer beruflichen Situation. Diese Tendenz deutet auf ein Gegenwartsproblem hin und bestätigt die Hypothese, dass Frau Kirschke bereits über einen längeren Zeitraum entmutigt eine Überforderungssituation erträgt, aus der sie sich nicht zu befreien weiß. Welche Konsequenzen befürchtet sie?

Frau Kirschke kehrt zurück in die Vergangenheit und benennt als weiteren wesentlichen thematischen Seminarschwerpunkt den Umgang mit Kunden bzw. wie man nicht mit Kunden umgehen sollte.

Hier bittet sie gleich zu Beginn, das Aufnahmegerät abzustellen.

Wie ist dieser weitere schnell aufeinander folgende Bruch zu erklären? Ihr rascher Themenwechsel, ihr Abbruch der vorherigen Problemschilderung lassen auf flüchtendes Verhalten schließen. Muss sie sich erst wieder fangen, sicheren Boden unter den Füßen gewinnen, um aus der sie schwer belastenden Situation herauszufinden und Kontrolle zu erlangen? Es liegt

die Vermutung nahe, dass es ihr mit der Auswahl des neuen Themas nicht gelungen ist, das alte zu überdecken und der belastenden Situation zu entfliehen. Altes und neues Thema stehen in unmittelbaren Zusammenhang, was ihr zunächst nicht bewusst war.

Die Interviewerin entspricht der Bitte von Frau Kirschke für Unterbrechung und greift ihr letztes Stichwort „(Nicht)Umgehen mit Kunden“ auf und fragt nach, ob sie dieses Thema näher ausführen möchte.

Frau Kirschke bedient sich ohne Zögern dieser Hilfestellung und berichtet über beispielhaftes methodisches Vorgehen einer Reiseverkehrskauffrau bei der Begrüßung eines Kunden, der das Reisebüro betritt, um einen Katalog mitzunehmen. Ziel dieser ersten Phase eines Kundenkontaktes ist die Anbahnung der Kundenbindung, erklärt sie. Als einzige Regel hebt Frau Kirschke hervor, dass auf Kunden kein Druck ausgeübt werden soll.

Ohne jedwede Vertiefung, wie etwa eine mögliche argumentative Ausführung, eine belegende Erzählung oder eine Auflistung weiterer Leitlinien, was an dieser Stelle zu erwarten wäre, verlässt sie überraschenderweise das Thema. Bewegt Frau Kirschke sich wieder in der Gefahrenzone? Es mutet an, als gelänge es ihr nicht, den Konflikt zwischen sich und ihrer Mitarbeiterin unter Kontrolle zu halten. Immer wieder scheint sie in ihrer Erinnerung auf Gebiete zu stoßen, in denen der Konflikt lauert. Alle Versuche, die gefährliche Klippe zu umschiffen, laufen zuwider. Sollte diese Hypothese stimmen, steckt Frau Kirschke in der Bredouille: Um die angespannte Situation aufzulösen, wird sie sich zwischen den Alternativen, den Konflikt zur Sprache zu bringen oder aber das Interview abubrechen, entscheiden müssen. Für einen permanenten abrupten Themenwechsel, der von Frau Kirschke zwangsläufig bei einer Fortsetzung des Interviews strategisch eingesetzt werden müsste, fehlt ihr die dafür notwendige Verstellungsenergie.

Ebenfalls weiter zu verfolgen ist die Mutmaßung, dass Frau Kirschke sich nur deshalb so abgekürzt mit dem Thema beschäftigt, weil sie sich als jemand präsentieren möchte, der hier keinen Schulungsbedarf hat, dem die vermittelten Strategien geläufig sind und der sich und die Interviewerin mit

einer erschöpfenden Ausführung nicht langweilen möchte. Nachfolgend dürfte als Beweis für die Richtigkeit dieser Überlegung das Thema „Umgang mit Kunden“ nicht mehr erwähnt werden.

Nach kurzer Besinnungspause fasst Frau Kirschke den weiteren Austausch der Kollegen knapp zusammen:

„Ehm, (2) jeder hat auch so seine eigene Situation im Reisebüro dargestellt, und es wurden auch, ehm, Probleme angesprochen, die man mit Weltkugel-Reisen hat oder ein..., wie die Kontakte überhaupt aussehen zu den oberen Etagen, was man da machen kann oder nicht...“

Erstaunlicherweise steigt sie in dieser Passage nicht in eine Erzählung ein; die Ausführung einzelner Beispiele wäre durchaus erwartungsgemäß gewesen. Vermutlich scheut sie sich auch hier, ins Detail zu gehen. Möchte sie nicht indiskret wirken?

Sie schließt einen Bericht an über die Interpretation der Mehrzahl der Gruppenmitglieder zur Rolle des Psychologen. Unter anderem verstand man den Psychologen als Vermittler zwischen Reisebüroleitungen und Geschäftsleitung. Frau Kirschke zweifelt diese Rollenzuschreibung an. Sollte die Vermutung ihrer Kollegen dennoch zutreffen, zeigt sie sich skeptisch ob seiner Einflussfähigkeit. Ein mögliches Weitertragen an Informationen über das Geschehen während des Seminars von Seiten des Psychologen hätte jedenfalls keine deutlich erkennbare Veränderung bewirkt.

Anders als die meisten der Kollegen glaubt sie an die Diskretion des Psychologen. Sollte dem nicht so sein, hätte sie persönlich nichts zu befürchten; sie hat sich so verhalten, dass man ihr nichts nachsagen kann.

Im folgenden spricht sie die Wirksamkeit des Seminars an. In ihrer Bewertung erhält das Seminar den Charakter des seelischen Großreinemachens:

„Aber es war so ´ne Möglichkeit für jeden Teilnehmer, sich quasi so auszukotzen (hustet). Die Problematik darzustellen im eigenen Reisebüro, und, äh, zu erzählen, was es für Probleme gibt und so weiter. Also, das hatte schon so ´ne reini-

gende Wirkung für jeden gehabt, weil sonst haben wir keinen, dem man so was erzählen kann.“

Hier entkräftet sie die nahe liegende Schlussfolgerung, die Teilnahme am Seminar wäre für sie nahezu effektiv gewesen. Als befreiend und entlastend erleben sie und die anderen Teilnehmer des Seminars die gebotene Gelegenheit, endlich aussprechen zu können, was ihnen in der Vergangenheit widerfahren ist. Mit Hilfe einer vulgären umgangssprachlichen Redewendung drückt Frau Kirschke zweifellos die aggressiv-abwertende Tendenz des angewandten kommunikativen Stils und die damit verbundenen negativen Gefühle während dieser Seminarphase aus.

Frau Kirschke empfindet hier ein kollektives Bewusstsein, das sie mit der Gemeinsamkeit der Gruppenmitglieder erklärt, außerhalb dieses Rahmens keinerlei Ansprechpartner für derartige Problemsituationen zu haben.

Sie fühlt sich in einer Gruppe von Kollegen, die sich in einer ähnlich insuffizienten Lage befinden wie sie selbst, aufgehoben.

An dieser Stelle verdeutlicht sich, welches Kernelement die Gruppe zusammengeführt und die anfängliche Berührungsangst abgebaut hat.

Im Schutz der Geschlossenheit der Gruppe präzisiert sie ihre eigene Unzufriedenheit über die Ineffektivität des Kontaktes zu der für sie zuständigen Distriktleitung als unmittelbare Vorgesetzte und eröffnet damit ein weiteres thematisches Feld:

„...die lassen sich eigentlich bei uns nie blicken und wenn, dann nur ganz kurz zwischen Tür und Angel. Wenn Kundschaft dasitzt, und dann kann man auch nicht erzählen, was da so läuft, was da geändert werden könnte oder irgendwelche Fragen zu stellen...“

Frau Kirschke erklärt dieses Verhalten mit der Behauptung, Distriktleitungen arbeiten nach der Faustregel „Umsatz gut – alles gut!“ – eine Regel, die sie selbst für unzulänglich hält. Die Reisebüromitarbeiterinnen fühlen sich vor Ort alleingelassen; einzige Anlaufstelle für ihre Kritik bliebe der Betriebsrat, der verlässlich und lösungsorientiert ins Geschehen eingreift.

Frau Kirschke stellt sich und ihre Kollegen als handlungsgeschwächte Untergebene inkompetenter, distanzierter Distriktleitungen dar. Das eigene selbstverständliche Interesse und vermeintliche Recht sieht sie nur durch die Hinzuziehung eines durchsetzungsstarken und pflichtbewussten Betriebsrates vertreten.

Frau Kirschke hat diese Möglichkeit, bei Konfliktsituationen den Betriebsrat in Anspruch zu nehmen, genutzt, um eine ungeklärte Urlaubsvertretung zu regeln. Tatsächlich wurde die Distriktleitung nach Einschaltung der Mitarbeitervertretung aktiv, allerdings nicht, ohne sich gekränkt bei Frau Kirschke über deren Initiative, den Betriebsrat zu involvieren, zu beschweren.

Frau Kirschke zeigt, dass sie ihre Arbeitnehmerrechte einzufordern weiß und bereit ist, Konflikte auszutragen.

Sie ist es nicht gewohnt, persönliche Erlebnisse ausführlich mitzuteilen, sie detaillierter zu beschreiben oder sorgfältig zu erzählen; wiederholtermaßen beendet sie ein Thema ohne Einzelheiten wiederzugeben. Ihr Erlebnis mit der Distriktleitung hätte sie durchaus breiter darlegen können. Nach kurzer Pause unterstreicht sie die Hypothese, indem sie abschließend betont:

„...jeder erzählte, jeder konnte sich da wirklich alles, was ihm auf dem Herzen lag und so aussprechen und, äh, man hat da Mithörer gefunden oder Leute, die die gleichen oder ähnliche Probleme haben.“

Nach dieser Evaluation ist sich Frau Kirschke nicht schlüssig, ob das Interview unterbrochen oder fortgeführt werden soll.

Sie wünscht sich scheinbar Hilfestellung von der Interviewerin für diese Entscheidung und zeigt abermals Schwierigkeiten, einen Anschluss zu finden. So verdichtet sich die Annahme, dass sie bei einer Vertiefung des Interviews nicht um die Erzählung ihrer konflikthaften Beziehung zu ihrer Mitarbeiterin herumkommt. Die von ihr zuvor reproduzierte ermutigende

Erzählsituation während des Seminars könnte sie motivieren, die Problematik auszuführen.

Die Interviewerin greift Frau Kirschkes frühere Anmerkung auf, dass die Teilnehmer die Möglichkeit gehabt hätten, ihre persönlichen Schwierigkeiten in den Büros darzustellen und fragt, ob sich Frau Kirschke an bestimmte Beispiele erinnern kann.

Die Probleme der einzelnen Reisebüros waren deckungsgleich resümiert Frau Kirschke knapp und reiht aneinander: Schwierigkeiten, eine Urlaubsvertretung zu erhalten; Personalmangel; die Kollegen arbeiten zu viel; viele Überstunden.

Sie kann sich nicht überwinden, in Details einzusteigen.

Diesen Detailmangel begründet sie lachend damit, sich an das eigene Beispiel am besten erinnern zu können:

„...aber so’n Beispiel gab’s dann nicht noch einmal.“

Mit dieser evaluierenden Äußerung entscheidet sie sich, das thematische Feld „Das Verhältnis zwischen meiner Kollegin und mir“ zu eröffnen und löst die aufgestaute Spannung auf.

Zunächst wiederholt sie, während des Seminars eine Weile benötigt zu haben, um zu wissen, in welcher Form sie das Verhältnis vor den anderen, zum größten Teil fremden Kollegen darstellen will.

Die zögernde Haltung zeigt sich auch heute im Interview:

„...dass ich irgend so ’ne arrogante Ziege bin, und jetzt will ich irgendwie da ’ne Frau fertigmachen“,

teilt sie ihre Besorgnis mit. Sie hält es für riskant, ihre tatsächliche Sichtweise des Problems darzustellen; die Gruppenmitglieder könnten sie kritisieren und negativ beurteilen. Ein weiteres Mal bestätigt sich ihre Angst vor einem Prestigeverlust. Anstelle von Spontanität tritt Kalkül im mit-

menschlichen Umgang; das erklärt ihre zaudernde Attitüde. Wie sehr ihre Höflichkeit weniger zu ihren Tugenden zählt, sondern eher strategisch eingesetzt wird, erkennt man daran, dass die selbstlose Komponente, das hilfsbereite, wertschätzende und tolerante Miteinander im Verhältnis zu ihrer Kollegin stark reduziert ist. Dennoch legt sie sich das Verbot auf, heftige abwertende Emotionen zu äußern, obgleich sie den starken Wunsch verspürt, in verletzender Form ein charakterologisches Werturteil über die Kollegin abzugeben. Aggressive Impulse und feindselige Gefühle scheinen Frau Kirschke fremd und gefährlich zu sein; sie versucht diese auf Distanz zu halten. Es wirkt, als hätte sie Sorge, dass sich die dem Konflikt innewohnende Spannung unkontrolliert entlädt.

Im Seminar beschließt sie, die Bürosituation zu karikieren, um ihr die Schärfe zu nehmen.

Das Talent, Situationen in Szene zu setzen, muss eine ihrer besonderen Stärken sein, wenn sie es als Strategie einsetzt, eine schwierige Lage in den Griff zu bekommen.

Frau Kirschke beginnt ihre Schilderung mit der Form einer sehr jovialen Begrüßung von Kunden, die ihre Kollegin bevorzugt, eine Form, die Frau Kirschke insbesondere in der Begegnung mit älteren Damen unpassend findet und ihr missfällt: „Heil!“. Frau Kirschke bricht die eingeleitete Begründung, warum ihr dieses Begrüßungsverhalten missfällt, abrupt ab und fügt hinzu, es gäbe bestimmte Kundenschichten, denen dieses Verhalten der Kollegin entgegenkommt.

Die Dominanz gegenüber ihrer Mitarbeiterin erkennt man zweifelsohne an der Sprache. Frau Kirschke bemüht sich, zu differenzieren und zeigt reflexive Fähigkeiten. Das Reisebüro wird von unterschiedlichen Kundengruppen aufgesucht, alle erwarten einen in ihnen entsprechenden Beratungsverhalten.

Eine vorsichtig angebrachte Anweisung von Frau Kirschke an ihre Mitarbeiterin, ältere Kundschaft nicht in dieser leutseligen Art zu begrüßen, schien diese nicht verstanden zu haben und fühlte sich zudem angegriffen. Des Weiteren mangle es am notwendigen Wissen über die Höflichkeitsformen der klassischen Personalpronomina, stattdessen benutzt sie die zweite Person Plural „ihr“ in ihren verschiedenen Varianten. Frau Kirschke fügt ein kurzes Belegbeispiel an: Die Frau des Stadtdirektors ist seit kurzem Kundin des Reisebüros; mehrmalige telefonische und Vis-à-vis-Kontakte haben zu ihrer Zufriedenheit stattgefunden. Auch in der Beratung mit dieser Kundin benutze die Kollegin ihre übliche joviale Anrede.

Frau Kirschke stellt die besondere Beziehungsqualität zu Kunden der höheren gesellschaftlichen Kreise als berufliche Maxime in den Mittelpunkt und äußert bestimmte Vorstellungen im zwischenmenschlichen beruflichen Umgangsstil. Wichtig ist ihr eine rollenmäßige Distanz. Sie weiß, dass junge Geschäftsbeziehungen instabil sind. So stößt sie sich an der mangelnden Fähigkeit ihrer Mitarbeiterin, die von ihr so notwendig erachtete Distanz zu beherrschen und zu wahren. Sie wirft ihr Distanzlosigkeit und vorschnelle, unangemessene Verbrüderung vor. Sieht sie die Gefahr, durch dieses Verhalten schnell in zwischenmenschliche Verwicklungen zu geraten? Ihre Forderungen an die Mitarbeiterin stellt sie abschwächend und Spuren verwischend in einer Mischung aus Appell und persönlichem Wunsch dar, aus einem eigenen Bedürfnis abgeleitet, gepaart mit einem normativen Touch, mit Regeln im Namen eines höheren Gesetztes; sie delegiert die Macht an höhere Mächte. Das Verhalten ihrer Mitarbeiterin erscheint ihr erklärungsbedürftig und merkwürdig, während ihr eigenes als natürlich gilt. Sie erwartet, dass sich die Mitarbeiterin ihrer Meinung selbstverständlich anschließt, weil sie sich auf der Seite der gesellschaftlichen Gepflogenheiten sieht. Stattdessen erlebt sie entmutigende Ablehnung. Bestätigung erfährt diese Vermutung dadurch, dass zahlreiche negative Reaktionen und Handlungen von ihr ausgehen.

Sie zeigt eine Scheu, ihre Mitarbeiterin zu lenken und zu leiten, vielleicht um nicht autoritär, arrogant zu erscheinen. Will sie die Disharmonie abschwächen, die beim Aufkommen von Unterschiedlichkeit entstehen und

von ihr angstvoll empfunden werden würde? Im eigenen Selbstwert bedroht fühlt sie sich durch die aus ihrer Sicht unhöflichen Kontaktversuche ihrer Mitarbeiterin, der das Verständnis für das Feingefühl im Umgang mit hochwertiger Kundschaft fehlt.

In jedem Kunden einen wertvollen Geschäftspartner zu sehen entspricht hingegen nicht ihrem beruflichen Grundsatz. Frau Kirschke führt ausdrücklich die gehobene Kundenklasse an, für die es ihrer Meinung nach vorbildlich sei, diese beim ersten Eindruck mittels einer achtungsvollen Begrüßung zu gewinnen und im weiteren Kontakt höflich distanziert und fachkompetent zu beraten. Ist sie nicht in eben solcher Art in das Interview eingestiegen?

Frau Kirschke deckt den erwarteten Widerspruch zwischen dem Begrüßungsverhalten ihrer Mitarbeiterin und der Zufriedenheit der neuen Kundin, der Frau des Stadtdirektors nicht auf.

Sie unterbricht ihre Erzählung um festzuhalten, dass sie in dieser Weise ihre Bürosituation während des Seminars dargestellt habe.

Will sie jedwede Kritik der Interviewerin an der von ihr sorgsam gewählten Darstellungsform ausschalten? Die nahtlose Fortführung der Problembeschreibung lässt darauf schließen, dass sie einen Kommentar von Seiten der Interviewerin nicht erwartete. Gleichzeitig macht sie erkennbar, dass zu diesem Zeitpunkt ihre Zweifel, tiefer in die Situationsdarstellung einzusteigen, zerstreut waren. Als Schlussfolgerung für ihre gewonnene Entschlossenheit drängt sich die unmittelbar erlebte Akzeptanz durch die anderen Seminarteilnehmer auf. Mit der vorangegangenen Erläuterung mag sie sich die zustimmende Atmosphäre vergegenwärtigt haben und mutet sich zu, emotional gestützt, auch im Interview in die Tiefe zu gehen.

In einer sich rasch anfügenden prägnanten Bestandsaufnahme macht sie die extrem negativen räumlichen Bedingungen ihres Reisebüros mitverantwortlich dafür, das Naturell der Kollegin nicht ertragen zu können:

„Also, wir haben ein klitzekleines Büro, ohne Fenster, ohne Klimaanlage, ohne Tageslicht, und meine Kollegin ist auch furchtbar laut, dass ich alle 5 Minuten

sage: 'Kannst du nicht mal ein bisschen leiser sein!' Was mich mit der Zeit aggressiv macht, diese Lautstärke und (3) ehm, ich reagiere einfach allergisch auf diese Person irgendwie (lachend), dieses Benehmen, diese Lautstärke und so, das macht mich ganz fertig, wobei sie mir von der anderen Seite auch wieder manchmal leid tut und ehm (3) oder ich mir sage: 'Das ist kein Zufall, das sie bei mir sitzt. Das ist eine Aufgabe für mich.'

Frau Kirschke berichtet wie von einer unbarmherzigen Leidensprüfung. Inmitten ihres Aschenputteldaseins erlebt sie die lautstarke, unfeine Art der Mitarbeiterin als extremes Belastungselement. Stereotyp wiederholt Frau Kirschke gemäß ihrer Darstellung höflich-entnervt dieselbe ineffektive Aufforderung, um das zermürende Verhalten der Mitarbeiterin eindämmen zu wollen. Ununterbrochen hält sie demnach an einer erfolglosen Strategie fest nach der Methode „Mehr desselben, auch wenn es nicht den gewünschten Erfolg zeitigt!“ Mit dem an sich selbst gerichteten Appell, eine ihr auferlegte Aufgabe in dem Umgang mit der Mitarbeiterin zu sehen, verleiht sie der belastenden Situation eine schicksalhafte, unabwendbare Sinnhaftigkeit und festigt ihre verharrende Haltung. Sie präsentiert sich in diesem Teil ein weiteres Mal als Opfer, das sich durch das Verhalten der Mitarbeiterin erheblich beeinträchtigt fühlt.

Will sie ihr Problem wirklich gelöst haben? Sie zeigt keinerlei Bestrebungen, klug, findig und kreativ erfolgsversprechende Lösungsschritte abseits der ausgetretenen Pfade zu entwickeln. Selbst mit dem an sich selbst gerichteten Appell der Unausweichlichkeit hat sie das Problem nicht sicher Griff, auch wenn es ihr dadurch nicht mehr entgleitet.

Frau Kirschke fühlt sich einer feindlichen Übermacht ausgeliefert. Sie stellt ihre Mitarbeiterin als eine Frau dar, die individuelle Ziele bestrebt ist durchzusetzen, sich den Anordnungen ihrer nächsten Vorgesetzten widersetzt, aber auch kollektive Entscheidungs- und Zielfindung blockiert. Eine weitgehende Übereinstimmung von individuellen und gemeinsamen Zielen ist nicht in Sicht. Der Konflikt scheint zu einem unverhüllten Machtkampf ausgewachsen zu sein. Es ist den beiden bislang nicht gelungen, ihre persönlichen Wertvorstellungen einander nahe zu bringen.

Die Mitarbeiterin verkörpert etwas, was Frau Kirschke aufs Schärfste bei sich selbst vermeiden möchte: Prolethentum. Ihre Ausführungen weisen

darauf hin, dass sie bestrebt ist, einen unterprivilegierten Status überwinden zu wollen. Hat sie bessere Zeiten gesehen? Vornehme ältere Damen verleihen dem charmelosen Büro einen gewissen Glanz. Was hindert Frau Kirschke daran, den schlechten Bedingungen zu entfliehen? Was befürchtet sie? Was verhindert sie?

Sie erinnert sich daran, während des Seminars von ihrer Selbstermutigung erzählt zu haben. Die Erwiderung des Seminarleiters präsentiert sie in wörtlicher Rede:

„...er fing auch an zu lachen, aber sagte: `Ja, ja, aber Sie müssen sehen, wo Ihre Grenzen sind'. Damit ich mich da nicht irgendwie kaputtmake und, ehm, da müsste ich irgendetwas unternehmen!“

Dieser Appell half Frau Kirschke bedingt weiter. Sie schildert nun, wie sie aus dem diffusen Ratschlag des Psychologen `irgendetwas' in Gang zu setzen, eine konkrete Vorstellung entwickelte. Sie startete einen Versuch, ihre Situation zu verändern, indem sie sich dem damals zuständigen Distriktleiter anvertraute. Frau Kirschke äußerte ihm gegenüber die Idee, mit Hilfe seiner Befugnis ihre Mitarbeiterin für einige Zeit in eine der Filialen der nächstliegenden Stadt versetzen zu lassen. Diese Idee war aus ihrem Eingeständnis, als Anleiterin dieser Mitarbeiterin versagt zu haben, entstanden und wurde begleitet von der vagen Vorstellung, dass jemand anderes erfolgreicher als sie sein könnte.

Enttäuschenderweise schied der von ihr eingeschaltete Distriktleiter aus dem Konzern aus, ohne die von Frau Kirschke gewünschte und geplante Versetzung auszuführen. Seine Nachfolgerin kümmerte sich nicht um dieses Problem.

Unklar bleibt, ob Frau Kirschke sie diesbezüglich angesprochen hat. Zu vermuten ist, dass Frau Kirschke höflich-distanziert auf die neue Distriktleiterin zugegangen sein wird und in der Kontakthanbahnungsphase eher um das eigene Image besorgt gewesen war, als dass sie bereits dort mit ihrem drängenden Problem ihre unzulängliche Mitarbeiterführung offen gelegt hätte. Ihre mehrmals angeklungenen, sorgfältig auf Ansehen und

Prestige angelegten Strategien stützen diese Vermutung ebenso wie die fehlenden Ausführungen hinsichtlich ihrer Bestrebungen, die neue Distriktleiterin für ihre Ideen zu gewinnen. Es ist erkennbar, dass sie sich nicht traut, die schwierige Beziehungssituation als überwindbares Hindernis anzugehen und zu bewältigen. Sie vermeidet eine aktive Auseinandersetzung, bekundet wenig Mut zum Experimentieren und bringt sich damit um ein ihr Selbstbewusstsein stärkendes Erfolgserlebnis.

Frau Kirschke ist unsicher, von welcher Stelle sie nun unterstützt werden könnte und teilt mit, den Versuch ihre Idee umzusetzen, fallengelassen zu haben. Im wesentlichen fehlen ihr akzeptable Argumente.

„Vor allem die Umsätze sind gut. Also man kann da also nicht anfangen zu suchen, Personalmängel, oder irgendwas in der Richtung, weil, wenn die Kasse stimmt, dann ist alles okay. Ne.“

Ihr Categorieschema orientiert sich an dem von ihr zuvor als unzulänglich kritisierten vermeintlichen Schema der Distriktleitungen und dient der eigenen Rechtfertigung, die Versetzung der Kollegin nicht weiter verfolgt zu haben. Während sie sich zutraute, den vorherigen Distriktleiter mit weichen Fakten für ihr Interesse zu gewinnen, fehlen ihr für die neue Distriktleitung konkrete Anhaltspunkte; ein harter Fakt wie Umsatzrückgang, der ihrer Meinung nach überzeugen könnte, fehlt. Unter der fremden Führungskraft versucht Frau Kirschke den Konflikt abzumildern und sich der gemutmaßten Norm zu unterwerfen, zu sehr fürchtet sie, die Anerkennung der neuen Vorgesetzten zu riskieren.

So bemüht sie sich, mit ihrer Situation klarzukommen und erlebt in der Auseinandersetzung mit der Mitarbeiterin wie sie sich selbst weiterentwickelt. Auch ist ihr aufgefallen, dass die Mitarbeiterin mittlerweile Frau Kirschkes Reaktionen einzuschätzen gelernt hat. Beispielsweise teilte diese ihr im Anschluss an ein Telefonat, das Frau Kirschke mit der neuen Distriktleitung bezüglich einer Urlaubsvertretung geführt hatte, mit, wie sie das Verhalten ihrer Chefin während des Telefonierens interpretiert hat:

„Oh, ich hab schon an Deiner Haltung und an Deiner Stimme hab ich gesehen und gehört, dass Du jetzt langsam sauer wirst, und dass da auch was kommt, ne.“

Scheinbar haben beide Mittel und Wege gefunden, sich gegenseitig gesprächsbereiter zu machen. Zu einer tief greifenden Beziehungsverbesserung werden ihre Bemühungen noch nicht geführt haben; so schichtet Frau Kirschke den weiteren Text mit zusätzlichen Erläuterungen auf, warum es ihr schwer fällt, mit der Mitarbeiterin zurechtzukommen.

Sie vergleicht das Verhalten der nunmehr 40-jährigen mit dem eines pubertierenden Mädchens; die krasse Diskrepanz zwischen dem zu erwartendem Verhalten einer erwachsenen Frau und dem tatsächlichen Entwicklungsstand der Mitarbeiterin überfordert Frau Kirschke. Erschütternd und beschämend empfindet sie das mangelnde Wissen beispielsweise auf geographischem Gebiet, aber auch die Art, diese Unwissenheit zu handhaben. Offensichtliche Wissenslücken kaschierte die Mitarbeiterin mit unüberlegten, sinnentfremdeten Antworten, statt sich an kompetenterer Stelle kundig zu machen, so wie Frau Kirschke ihre eigene Unwissenheit meistert.

Innerlich ringt Frau Kirschke stetig um einen großen Sicherheitsabstand zu ihrer Mitarbeiterin; eine Leistung, die schwierig zu erbringen ist, wenn man an ihre Beschreibung der Arbeitsumgebung denkt.

An dieser Stelle beendet Frau Kirschke ihre Erzählung von der Darstellung ihrer Bürosituation während des Seminars.

Das Gespräch ist kurzzeitig unterbrochen.

Die Interviewerin beginnt nun mit ihren Nachfragen und möchte über die Schilderungen der anderen Seminarteilnehmer näheren Einblick gewinnen.

Frau Kirschke konzentriert sich, hält einen Moment inne und antwortet schließlich zögerlich und entschuldigend: kein anderer Teilnehmer hätte

sich über Kollegen in der Art, wie sie es getan hat, beschwert. Eine Büro-situation, wie sie sie erlebt, gäbe es nicht noch einmal. Die Probleme der anderen beschränken sich auf die Zusammenarbeit mit der Leitung, mit der es schwierig sei, in Kontakt zu kommen und etwas zu erreichen.

Ihre Neigung, etwas Besonderes, Einzigartiges darzustellen, etwas, was nicht leicht zu überbieten ist, wird sichtbar.

Nach einer kurzen Konzentrationsphase fällt ihr die sehr nette Kollegin aus Kiel ein, die sich zwischenzeitlich bereits einige Male telefonisch bei ihr gemeldet hat mit den Worten

„Corinna, ich kann Dich doch nicht ganz vergessen!“

Hier erwähnt sie den Kontakt, der für sie überraschend auch nach dem Seminar Bestand hat.

Diese Kieler Kollegin bemängelte während des Seminars die fehlende Kultur des Unternehmens. Die Kritik der Kollegin konnte Frau Kirschke nur bestärken und bindet die Interviewern mit ein, als sie ihre Meinung zum Statement der Kollegin mitteilt:

„Dass man so, weißt Du, unter den Menschen bei Weltkugel, dass man da irgendwie überhaupt so wenig Respekt voreinander hat.“

Erst nach einer Aufforderung der Interviewerin zu konkretisieren, glaubt sie sich an die Erzählung der Kollegin zu entsinnen:

Wenn diese Kollegin nun bezüglich einer Bitte oder einer Frage in der Zentrale anruft, scheinen die dortigen Ansprechpartner oft irgendwie schlecht gelaunt, irgendwie kurz angebunden. In diesem Zusammenhang fallen Frau Kirschke eigene diesbezügliche Erfahrungen ein:

Die Büroleiterinnen erhalten oft Rundschreiben oder Arbeitsanweisungen aus der Zentrale, in denen ihnen vorgeschrieben wird, wie sie sich in konkreten Fällen zu verhalten haben. Diese Rundschreiben und Arbeitsanweisungen sind mit Ansprechpartnern und deren Telefonnummern versehen, die die Büroleiterinnen bei benötigter Hilfestellung kontaktieren kön-

nen. Geraten die Büroleiterinnen dann tatsächlich in die Situationen, auf den angebotenen Service zurückgreifen zu müssen, erreichen sie entweder niemanden oder erleben entnervte Kollegen, die aufgrund des enormen Beratungsbedarfs der Mitarbeiter, die aus der ganzen Bundesrepublik in der Servicezentrale um Hilfe bitten, überfordert sind. Frau Kirschke empfindet diese Kontaktstellen nicht hilfreich, meidet nach Möglichkeit die Verbindungen und bemüht sich um autonome Lösungen.

Sie führt ein Belegbeispiel an: Das Reisebüro, das sie leitet, ist kein so genanntes Vollreisebüro; es fehlt die Jata-Agentur, das ist die technische Einrichtung, Linienflugtickets auszustellen; Buchungen von Linienflugtickets sind aber möglich und werden über das System Amadeus getätigt. Hin und wieder müssen Frau Kirschke und ihre Mitarbeiterin Linienflugtickets buchen. Beide haben Schwierigkeiten im Umgang mit dem Buchungssystem Amadeus.

Während die Mitarbeiterin noch keine Fortbildung zur Einweisung in das System besucht hat, absolvierte Frau Kirschke einen Anfängerkurs. Aufgrund ihrer mangelnden Anwenderkenntnisse hält Frau Kirschke Fehler für „vorprogrammiert“.

In der Zentrale ist eine Kontaktstelle eingerichtet worden, an die sich die Reisebüromitarbeiterinnen wenden können, wenn sie Schwierigkeiten mit dem Buchungssystem haben. Jedes Mal wenn Frau Kirschke diese Kontaktstelle anruft, denkt sie „aha!“ und beschreibt den Eindruck, den sie bei den Ansprechpartnern in Düsseldorf zu erwecken scheint:

„Ah ja, Du bist ja ´nen bisschen blöde im Kopf, dass Du solche Fragen stellst“.

Es sei ihr persönliches Problem, wenn sie sich mit diesem Eindruck und dem damit verbundenen Gefühl näher auseinandersetzt. Sie schlägt vor, die Situation zu versachlichen, indem man sich bei einem Beratungsbedarf darauf konzentrieren sollte, dem Kollegen in der Zentrale, dessen Aufgabe es sei, Fragen zu beantworten, lediglich seine Fragen zu stellen.

Diese von ihr vorgeschlagene Strategie schlug in der Vergangenheit fehl, da ihr ein Restgefühl von Unzulänglichkeit geblieben ist und sie nun in diesem Gefühl auch verharrt. Unfassbar ist ihr die unüberschaubare Grö-

ße des Konzerns; sie kommt sich alleingelassen vor. Die mangelnde Identifikation und das fehlende Gemeinschaftsgefühl sind Ursache und Folge zugleich.

Telefonische Hilfestellung ersucht sie bei ihren Kollegen aus nahe gelegenen regionalen Reisebüros und erfährt dort umgehende Unterstützung. Evaluierend wiederholt sie den Eindruck der Reisebüroleitungen von den Kollegen aus der Zentrale: Diese seien völlig überarbeitet oder hätten keine Lust, Hilfe zu leisten.

Bei bekannten und gleichgestellten Kollegen und Kolleginnen traut sie sich ihre Unwissenheit zuzugeben, Hilfe zu ersuchen und anzunehmen. Sind ihr die Ansprechpartner hingegen fremd und ihrer Meinung nach höhergestellt, fühlt sie sich ihnen gegenüber aufgrund ihrer mangelnden Kenntnisse minderwertig und weicht den Kontakten möglichst aus.

Für die abwehrende Haltung der Mitarbeiter der Hotline zeigt sie andeutungsweise Verständnis; es reicht aber nicht aus, um eine Strategie zur Verbesserung des Miteinanders zu entwickeln. Ihr eigenes Minderwertigkeitsgefühl steht ihr ebenso im Wege wie ihre fehlende Bereitschaft negative Gefühle wie Angst, Traurigkeit, Ärger mutig in konstruktive Bahnen zu lenken.

Nun nimmt Frau Kirschke mehrere Anläufe, ins weitere Erzählen zu kommen.

Zögerlich führt sie die verpflichtende Teilnahme an diesem Wochenendseminar an. Zwar konnten die Reisebüroleitungen aus mehreren Wochenendterminen denjenigen auswählen, der ihnen genehm war, die Teilnahme an sich war aber unabwendbar. Frau Kirschke räumt ein, dass sie trotzdem interessiert war und sich auf das Ungewisse, Neue einlassen konnte, während sich die anderen Gruppenmitglieder bezüglich der Teilnahmeverpflichtung zu Seminarbeginn missmutig zeigten.

Hier stellt sich Frau Kirschke wiederholt als die bessere Teilnehmerin dar, aufgeschlossener und neugieriger als die anderen tauschte sie mühelos

Freizeit gegen Fortbildung und ließ sich durch Anordnungen emotional nicht beeinträchtigen.

Nachfolgend beschreibt Frau Kirschke die Entwicklung der Seminaratmosphäre. Schon beim gemeinsamen Abendessen war der anfängliche Missmut verflogen; diese rasche Entspannung erklärt sie damit, dass jedem Teilnehmer die Gelegenheit eingeräumt worden war, sich auszusprechen und jeder bereits den Beginn als sinnvoll erlebt hatte. Einmal während der Seminareinheiten angeschoben, wuchs das gegenseitige Erzählen in den Pausenzeiten zum Selbstläufer heran. Zum Abschluss verteilte der Seminarleiter als Erinnerungsstütze an das Wochenende Murmeln an jeden einzelnen Teilnehmer. Rundherum zufrieden fuhr die Gruppe nach Hause.

Frau Kirschke schildert nachvollziehbar das Heranreifen der Gruppe während des Wochenendes und beschließt den ersten Teil der Interviewfrage mit einem positiven Feedback zum besuchten Seminar.

Die Interviewerin leitet zum zweiten Teil der Interviewfrage über und bittet Frau Kirschke zu erzählen, wie es für sie persönlich im Anschluss an das Seminar weitergegangen ist.

Frau Kirschke konzentriert sich auf den neuen Themenkomplex, indem sie die Frage wiederholt, eine kurze Pause einlegt und schließlich betont, öfter an das Seminar gedacht zu haben.

Ihre Mitarbeiterin nahm als Mitglied einer Expedientengruppe etwas zeitversetzt ebenfalls an einer Fortbildung „Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit“ teil; der Austausch unter ihnen war minimalistisch, ironisiert Frau Kirschke. Ihre Mitarbeiterin konnte nur wenig erzählen, schilderte aber auch, dass die Teilnehmer sich vorwiegend schimpfend über den Konzern ausgelassen hätten.

Frau Kirschke erzählt wie sie versucht hat, Erlerntes im Arbeitsalltag anzuwenden, was ihr aber wegen ihrer besonderen Situation nicht gelungen war. Vorschläge, wie sie als Führungskraft mit ihrem „Personal“ – sie be-

tont die Anführungsstriche – umgehen könnte oder die Idee, private Treffen zu arrangieren, um berufliche Themen zu bearbeiten, sind für sie nicht durchführbar. Ihre energische, zurückweisende Haltung begründet sie damit, dass sie ihre Mitarbeiterin über die normale Arbeitszeit hinaus nicht ertragen könne. Zudem verstünde diese nicht, was man von ihr wolle oder ihr sagen möchte.

Bereits während des Seminars fühlte sie sich bei Einheiten, in denen Anregungen für den Umgang mit Mitarbeitern entwickelt wurden, ausgeschlossen, weil sie sich aufgrund dessen, dass sie keine Möglichkeiten sah, die gesammelten Ideen zu verwirklichen, an der Diskussion nicht beteiligte. Im Verlauf ihrer Darstellung der Bürosituation bestätigten ihr die anderen Gruppenmitglieder ihre Einschätzung.

Frau Kirschke endet mit der Evaluation, dass das Seminar irgendwann in Vergessenheit geraten war.

Chronischer Stress beeinträchtigt die sozialen Beziehungen und die beruflichen Leistungen. Der Rückzug auf sich selber, der mehrfach bei Frau Kirschke beobachtet werden konnte, ist ein Zeichen für ihre lang anhaltende Überforderung, die aus dem Gefühl resultiert, in einer festgefahre- nen Beziehung zu ihrer Mitarbeiterin zu stecken. Mutlos hielt sich Frau Kirschke während des Seminars zurück und forderte keine Hilfe ein. Die Bestätigung ihrer schwierigen Situation von Seiten der Kollegen erlebt Frau Kirschke nicht ermutigend; sie zementiert eher die eigene verengte Sichtweise. Frau Kirschke ist an einem Punkt angelangt sein, wo sie alle Kunst zu verlassen scheint. Die wenigen positiven Impulse des Seminars haben sich aufgrund der unzureichenden Austauschmöglichkeiten und der weiterhin bestehenden entmutigten Beziehung zu ihrer Mitarbeiterin schnell verflüchtigt.

In der Nachfrage wird sie gebeten, Beispielhaftes zu den Schwierigkeiten mit der Distriktleitung zu erzählen.

Diesen Themenkomplex eröffnet sie behauptend, das sei einfach, da die Distriktleitungen nie für die Reisebüromitarbeiterinnen da sein. Die für ihr Büro zuständige Distriktleiterin habe ihren Sitz in Celle, leite einen großen

Distrikt mit vielen Reisebüros und sei für sie nicht erreichbar. Die Zusammenarbeit erlebt Frau Kirschke als sehr unpersönlich. Angesprochene Probleme wie die Regelung der Urlaubsvertretung werden entweder vergessen oder nicht bearbeitet. Beim Versuch nachzuhaken hat sie Schwierigkeiten, die Distriktleiterin telefonisch zu erreichen.

Sie erinnert sich an ein konkretes Beispiel: Einen Tag vor dem Urlaubsbeginn ihrer Mitarbeiterin telefonierte Frau Kirschke mit der Distriktleiterin, da bis zu diesem Zeitpunkt noch keine Rückmeldung über eine Urlaubsvertretung erfolgt war. Unter großen Mühen gelang es der Vorgesetzten, zeitweilig eine Vertretung zu organisieren; sie hatte vergessen, sich rechtzeitig darum zu kümmern. Erleichtert nahm Frau Kirschke auch eine unvollständige Lösung in Kauf. An einigen Tagen arbeitet sie wieder einmal während der gesamten elfstündigen täglichen Öffnungszeiten pausenlos und ohne Unterstützung.

Aufgrund der enttäuschenden Erfahrungen vermeidet sie möglichst den Kontakt.

Sie fühlt sich ein weiteres Mal von der Distriktleitung alleingelassen und geht wie in anderen ähnlich ernüchternden Situationen entmutigt in den Rückzug. Die Distriktleitungen verstehen es nicht, durch ihr Vorbild zu inspirieren und zu hohen Arbeitsleistungen zu motivieren. Weder durch ihr Verhalten noch durch ihre Taten leben sie eine Unternehmensphilosophie vor, an der sich Frau Kirschke messen lassen möchte.

Noch einmal erwähnt sie, sich in besonders kritischen Fällen vorzubehalten, die Hilfe des Betriebsrats zu beanspruchen. Die zögernde Einschaltung des Betriebsrats resultiert aus ihrer Erkenntnis damit eine schwierige Situation herbeizuführen. Zum einen weiß sie, dass der Betriebsrat in der Lage ist, konkrete Lösungsschritte einzuleiten; zum anderen hat sie erlebt, dass die Distriktleitung sich angegriffen fühlt.

Nun schildert sie das eingangs angedeutete Belegbeispiel: Vor einigen Monaten war sie aus ihrem Urlaub ins Büro zurückgekehrt und erfuhr sogleich, dass die Distriktleiterin während ihrer Abwesenheit und ohne ihr Wissen ihrer Mitarbeiterin einen einwöchigen Urlaub direkt im Anschluss

an Frau Kirschkes freie Tage genehmigt und nur für drei von sieben Arbeitstagen eine Vertretung besorgt hatte. Wiederholt sollte Frau Kirschke an vier Tagen die gesamte Öffnungszeit alleine abdecken. Ohne noch einmal Rücksprache mit ihrer Vorgesetzten zu halten, bat sie den Betriebsrat um Hilfe. Dieser setzte sich umgehend mit der Distriktleitung in Verbindung, um Frau Kirschkes Kritik anzumelden und für Abhilfe zu sorgen. In welcher Form die Vertretung nun geregelt wurde, erfährt man nicht, wohl aber von der Empörung der Distriktleitung, dass Frau Kirschke sich direkt an den Betriebsrat gewandt hatte.

Ihre Hoffnung, Entlastung in einer überfordernden, arbeitsrechtlich nicht haltbaren Situation zu erreichen, war der Betriebsrat. Trotz der hierarchischen Überlegenheit der Distriktleitung kannte Frau Kirschke ihre eigene Stärke und den Vorteil ihrer strategischen Lage. Sie war sich ihres Erfolges sehr sicher und ohne lähmende Angstblockaden kämpfte sie für ihre Rechte. Dieses Ereignis wurde zu einer Probe der Loyalität und des Gehorsams der Büroleiterin gegenüber ihrer Distriktleitung.

Ihren Protest macht sie noch an anderer Stelle deutlich.

Die Reisebüroleiterinnen haben die Aufgabe, Wochen- und Monatsberichte anhand vorgedruckter Formulare auszufüllen. Die zentrale Information, die über diese Vordrucke abgerufen werden soll, ist die, ob das jeweilige Umsatzziel erreicht wurde. Des Weiteren würde die Zusammenarbeit mit den Distriktleitern abgefragt werden. Diese Frage beantwortete sie nie, da keine Zusammenarbeit stattfindet.

In der defensiven Nichtdokumentation dokumentiert Frau Kirschke ihren Affront gegen die Distriktleitung.

Sie schließt an, die für sie nützliche Seite der Situation, auf sich allein gestellt zu sein, zu beschreiben.

„Von der anderen Seite hab ich natürlich auch meine Vorteile dadurch. Ich kann vieles alleine entscheiden, weil sich da sowieso keiner für interessiert, ob ich dann heute frei mache oder morgen oder später oder früher gehe, das ist dann-

interessiert das auch keinen. Ich schreibe immer die Arbeitszeiten, und weil wir immer sehr viele Überstunden haben, ehm, kann man das dann so handhaben, wie man will. Das kontrolliert sowieso keiner.“

Ein ambivalentes Gefühl wird hier deutlich. Sie kann ihre Entscheidungsfreiheit gar nicht genießen, ist eher enttäuscht über das mangelnde Interesse, die fehlende Wertschätzung und Fürsorge, ja die fortwährende Ignoranz der unmittelbaren Vorgesetzten. Es mutet an, als seien die beschriebenen Vorteile trotzig oder gar listig erschlichen statt rechtmäßig erworben, so als hole sie sich auf Umwegen einen Bonus, den sie auf direktem Wege nicht erhält, so als bestrafe sie das Unternehmen durch unbotmäßige Bereicherung.

Die Interviewerin greift Frau Kirschkes frühere Anmerkung auf, dass es schwierig sei, mit der Geschäftsführung des Konzerns in direkten Kontakt zu treten.

Frau Kirschke bestätigt und begründet anhand eines Belegbeispiels: Wiederholt erwähnt sie die Zusendung von Arbeitsanweisungen und Rundschreiben und die bei entsprechender Notwendigkeit komplizierte Erreichbarkeit der jeweiligen Kontaktpersonen. Beispielsweise wurde auf die Rechner der Reisebüros ein neues Buchhaltungsprogramm installiert, für dessen Anwenderkompetenz die Büroleitungen einen Einführungskurs in der Zentrale absolvierten. Zukünftig auftretende Fragen sollten telefonisch an eine dafür zuständige Kontaktperson in der Zentrale gerichtet werden. Wollte ein Reisebüromitarbeiter nun diese Hilfeleistung beanspruchen, war der Telefonanschluss entweder besetzt oder der Ansprechpartner nicht in der Lage, das jeweilige, telefonisch vermittelte Problem auf dem eigenen Bildschirm nachzuvollziehen und kompetente Lösungen anzubieten.

„Von daher musste man immer so in anderen Reisebüros rumtelefonieren und fragen: ‘Sag mal, wie macht man das...’, wenn man dieses oder jenes Problem hat. Also so, kommt man immer weiter, wenn man unter Kollegen fragt: ‘Wie macht man das, wie macht man jenes, kannst Du mir da weiterhelfen?’ Da gibt’s irgendwie Zusammenarbeit oder Hilfe.“

Eine persönliche Gesprächsebene zur Geschäftsführung besteht nicht. Die fehlende deutliche Differenzierung zwischen Personen der Geschäftsführung und Ansprechpartnern aus der Zentrale erweckt den Anschein, dass Frau Kirschke der Unternehmensaufbau nicht vertraut ist und Hierarchieebenen und Funktionen von ihr nicht sicher zugeordnet werden können. Dieses mangelnde Wissen trägt dazu bei, dass Frau Kirschke, die ungern in eine fragende, unterlegene Position gerät, verunsichert darauf verzichtet, die Auskunftstellen um Hilfe zu kontaktieren.

Frau Kirschke denkt aber in Alternativen; es liegt ihr daran, herauszufinden, was sie weiterbringen könnte. Es gibt für sie immer auch andere Möglichkeiten, die fehlenden Informationen einzuholen. Einen ihr vertrauten, zuverlässigen und kompetenten Kollegen um Hilfe zu bitten, fällt ihr leicht – zumal es sich hier um eine Art des Miteinanders handelt, die gegenseitig in Anspruch genommen werden kann und auf einer Gleichwertigkeit der Beziehung beruht.

Auf Nachfrage der Interviewerin nach möglichen weiteren Erinnerungen, rundet Frau Kirschke mit einer Kurzfassung ihrer vorherigen Evaluationen zum Seminarergebnis das Interview ab.

5.6 Kontrastierung der erzählten Geschichte mit der erlebten Geschichte

Die Rekonstruktion der erzählten Fallgeschichte von Frau Kirschke lässt keinen signifikanten Unterschied zwischen Vergangenheits- und Gegenwartsperspektive erkennen.

Das Seminar bot den Teilnehmern die willkommene Möglichkeit, ihre jeweilige Bürosituation darzustellen; Frau Kirschke nahm diese besondere Gelegenheit wahr.

Ihre sorgfältige Überlegung, in welcher Art sie ihre Lage vor Ort präsentieren wollte, war stark geprägt von der Sorge, einen möglichen Imageverlust zu erleiden. Dieser Sorge begegnet man auf weiten Strecken des Inter-

views. Das innere Bild, dass sie von sich selbst und ihrer personellen und sachlichen Arbeitsumgebung hat, zustande gekommen durch die eigene, aber auch durch übermittelte fremde Wahrnehmung, ist für ihre bekümmerten Gedanken verantwortlich. Die Umgebung, in der sie arbeitet, entspricht nicht ihren Wünschen nach gesellschaftlichen Status und Ansehen. Zudem leidet sie an ihren unzulänglichen Fähigkeiten, in eine offene, klare Kommunikation mit ihrer Mitarbeiterin zu treten, um Schwachstellen in der Kundenberatung zu bearbeiten und zu einem höheren Image des Büros beizutragen.

So bediente sie sich einer wohlüberlegten Imagepflege, benutzte die komisch überzeichnete Darstellung ihrer Mitarbeiterin als Waffe in der Auseinandersetzung mit ihr; übertrieb bewusst charakteristische Züge, um die Zuhörer durch den aufgezeigten Kontrast zwischen sich und der Mitarbeiterin deren wesentliche Fehler und Mängel aufzudecken, der Lächerlichkeit preiszugeben und gleichsam das eigene Ansehen auf eine positive Emotions- und Sympathieebene zu heben. Dabei warb sie für sich und ihre Bürosituation derart professionell, dass sie in der kurzen Präsentationszeit die Basis für einen Kultstatus schuf.

Den Blickwinkel auf ihre Bürosituation gelenkt, ergibt sich folgendes Bild: Die Leitung des Reisebüros ist mit Stress von einem Schwierigkeitsniveau verbunden, das Frau Kirschke als Überforderung empfindet. Dem langandauernden Konflikt mit ihrer Mitarbeiterin ist sie emotional nicht gewachsen. Sie sagt sich schicksalergeben, dass sie irgendwie mit ihrer Situation zurechtkommt, tut ihren ureigensten Werten täglich Gewalt an und verzichtet darauf, rücksichtsvoll auf ihr Bedürfnis nach Harmonie und Verbundenheit mit ihrer Umgebung einzugehen. Die täglichen Beeinträchtigungen ihrer emotionalen Ausgeglichenheit entziehen ihr seit längerem Lebensenergie. Und so verwundert es nicht, dass der Seminarleiter Frau Kirschke, die sich mit der karikaturistischen Art der Darstellung ihrer Situation kommunikativ, fachkompetent und engagiert, aber auch hilflos gezeigt hat, den Rat gibt, auf sich aufzupassen. Dieser Rat, gepaart mit der Mahnung ihrer eigenen inneren Weisheit, veranlasste sie, aktiv zu werden: sie startete einen Versuch, die Versetzung der Kollegin zu erreichen. Dieser

Versuch scheiterte, und Frau Kirschke wurde wieder problematisch untätig und verhartet seitdem grübelnd.

Die Einmaligkeit einer Seminarveranstaltung wie der hier berichteten, stößt unweigerlich rasch an ihre Grenzen. Kritische, lange Zeit bestehende Schwierigkeiten lassen sich durch einmalige professionelle Zuwendung und Intervention zwar beeinflussen, aber nicht unbedingt beheben.

Frau Kirschke hat als Büroleiterin die nicht leichte Aufgabe, ihre Mitarbeiterin, die Fehler begeht, zur Einsicht dieser Fehler zu bringen. Der ganze Lebensstil ihres Gegenübers wehrt sich dagegen, geändert zu werden. Frau Kirschke braucht viel Geduld und freundschaftliche Gefühle, um ihre Mitarbeiterin zu gewinnen und ihr Interesse auf die Kunden weiterzuleiten; die Mitarbeiterin braucht einen Mitmenschen, der ein ehrliches Interesse an ihr hat. Eine vorsichtige Annäherung der Mitarbeiterin hat zwischenzeitlich stattgefunden. Wie könnte Frau Kirschke weiteren Zugang zu ihr finden? In der Vergangenheit hat sie vergeblich versucht, die eigenen Selbstverständlichkeiten, als richtig und sinnvoll erachtend, für ihre Mitarbeiterin verpflichtend machen zu wollen. Könnte Frau Kirschke eine ehrliche Neugierde entwickeln, die Wertvorstellungen, Neigungen, Erwartungen und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterin näher kennen lernen zu wollen, könnte sie ihre distanzierte Höflichkeit in eine Herzenshöflichkeit weiterentwickeln und sich auf die Stärken der Mitarbeiterin konzentrieren und für die Gesamtleistung des Büros nutzen, gäbe es für beide die Chance, sich über mögliche Gemeinsamkeiten auszutauschen und notwendige Gemeinsamkeiten zu entwickeln. Denn ein Aspekt ihrer Schilderung ist auffällig, die Umsätze sind gut und selbst neue, vornehme Kunden wie die Frau des Stadtdirektors äußern sich zufrieden über die Beratungsleistung der Mitarbeiterin.

Wer wie Frau Kirschke führen will, muss versuchen Kongruenz zu erzielen. Sie sollte ihre guten kommunikativen Fähigkeiten nutzen und weiter ausbauen, ihre Konfliktfähigkeit verbessern, ihre Mitarbeiterin nicht funktionalisieren und auf entmutigende Kommunikation verzichten.

Ein weiteres Augenmerk muss gerichtet werden auf die Begegnungen mit der Distriktleiterin, ihrer unmittelbaren Vorgesetzten. Nachvollziehbar und

glaubwürdig beschreibt sie, Belegbeispiele aneinanderreihend, eine gestörte Beziehung. Notwendig wäre es für sie, die Art der Beziehungsgestaltung zu überdenken. Gelänge es ihr mehr Führung "von unten" auszuüben, könnte es durchaus zu einer konstruktiven und befriedigenden Arbeitsbeziehung mit ihrer Vorgesetzten kommen. Um die Distriktleiterin aber von ihren Ideen zu überzeugen und zur Unterstützung zu gewinnen, wird auch hier nur das offene Gespräch und die Konzentration auf gemeinsame Interessen helfen. Die Persönlichkeit ihres Gegenübers zu kennen, sich darauf einzustellen und bei ihrem Vorgehen achten und berücksichtigen ohne die eigenen Vorstellungen zu vernachlässigen, müsste ihr übergeordnetes Ziel sein. Denn es ist leichter auf der inhaltlichen Ebene eine Einigung zu erzielen, wenn die emotionale Ebene von Wertschätzung und Respekt getragen wird.

In ihrem beruflichen Alltag fehlt ihr das Gefühl von Nähe und Verbundenheit, umso mehr bewegt sie die Anteilnahme des Seminarleiters und der Kieler Kollegin, die sich im nachhinein telefonisch bei ihr meldete. Die Danksagung für das Interview mag dem gleichen Bedürfnis entstanden sein, verknüpft mit dem Wunsch, der wenig einladenden Atmosphäre ihres Büros um eine zusätzliche Zeit entfliehen zu können.

6 Die hermeneutischen Fallauswertungen des Interviews von Herrn Michael Otten

6.1 Interviewsituation und Interviewverlauf

Den Kontakt zu Herr Otten bahnte ich über seine Büroleiterkollegin Frau Bruhns an, die ihn vorab über meine Anfrage informiert hatte.

Nach telefonischer Absprache trafen wir uns in der Filiale des Unternehmens, in der Herr Otten als Büroleiter tätig ist.

In einem abgewinkelten Büroteil, in dem sowohl das Lager als auch die sozial-räumlichen Möglichkeiten untergebracht waren, hatte Herr Otten die Interviewsituation vorbereitet, Platz in einem Eckchen geschaffen und für eine störungsfreie Atmosphäre vorgesorgt. Im Hintergrund waren die üblichen Geräusche eines Büroalltags in normaler Lautstärke zu vernehmen.

Vor Inbetriebnahme des Aufnahmegerätes erläuterte ich noch einmal kurz mein Vorhaben und die Art meines beabsichtigten Vorgehens während der Interviewsituation.

Herr Otten, freundlich zugewandt, war bereit sich auf die geschilderten Bedingungen einzulassen. Das Interview dauerte circa 65 Minuten und konnte ohne Zwischenfälle durchgeführt werden. Zum Abschied schenkte mir Herr Otten umfangreiche Unterlagen von einer Tagung, die er im Jahr zuvor besucht hatte. Diese Tagung hatte das Thema: Personalentwicklung im Reiseverkehrswesen.

6.2 Analyse der biographischen Daten

Herr Otten trat 16-jährig nach dem Realschulabschluss die zweieinhalbjährige Ausbildung zum Reiseverkehrskaufmann in einer Filiale eines Reisevertriebskonzerns an. Seine Ausbildung verlief scheinbar problemlos und endete mit einem Abschluss.

1. *Herr Otten begann zielstrebig nach der mittleren Reife eine dem Schulabschluss angemessene Ausbildung und schloss diese auf direktem Wege erfolgreich ab.*
2. *Der Besuch einer zum Abitur führenden Schule kam für ihn nicht in Frage.*
3. *Klare Strukturen und erreichbare Zielvorgaben sind für ihn besonders wichtig.*
4. *Herr Otten unterscheidet zwischen kleineren Unternehmen und Unternehmensketten; diese Unterscheidung weist auf einen persönlich erlebten Unterschied hin.*

Im Anschluss an die darauf folgende Bundeswehrzeit kehrte er an seine ehemalige Ausbildungsstätte zurück und arbeitete dort nahezu zehn Jahre als Expedient.

5. *Herr Otten ging nach seiner Bundeswehrzeit kein berufliches Experiment ein, sondern engagierte sich als ausgebildeter Reiseverkehrskaufmann in seinem Ausbildungsbetrieb.*
6. *Zeiten der Arbeitslosigkeit hat Herr Otten nicht erlebt.*
7. *Ehrgeizig Zusatzqualifikationen zu erwerben wie z.B. den Ausbildererscheinungsschein oder sich im Touristikmanagement weiterzubilden, lag ihm fern.*
8. *Eine vertraute, verlässliche Umgebung gab ihm berufliche und soziale Sicherheit; vgl. 3.*
9. *An einer beruflichen Karriere zielstrebig zu arbeiten war ihm nicht gelegen; vgl. 2.*

Danach wechselte Herr Otten, wieder als Expedient, zu Sonnen-Reisen, einem kleineren Reisevertriebsunternehmen mit mehreren Filialen.

10. *Sein Wechsel zu Sonnen-Reisen beinhaltete keinen Karrieresprung; vgl. 5,9.*
11. *Diesem Wechsel mag ein überlegter Entscheidungsprozess vorweggegangen sein; vgl. 5,9.*

12. *Herr Otten hatte bestimmte Erwartungen und Vorstellungen bezüglich der neuen Arbeitsstelle; vgl. 3,4,9.*
13. *Da ein Arbeitsplatzwechsel in der Regel mit einer eingeschätzten Verbesserung einhergeht und Herr Otten nicht zu den risikobereiten Menschen zählt, ist zu vermuten, dass er sich, wenn auch nicht in Bezug auf seine formale Position, so doch finanziell, atmosphärisch und/oder privat eine relativ abgesicherte positive Veränderung versprochen hatte; vgl. 2,3,4,5,9.*

Vor sieben Jahren wurde das Kleinunternehmen Sonnen-Reisen von dem Reisevertriebskonzern Weltkugel-Reisen aufgekauft. Seit diesem Übernahmezeitpunkt übt Herr Otten die Funktion des Büroleiters aus.

14. *Mit der Übernahme wurde Herr Otten, für sich selbst überraschend, Büroleiter; vgl. 9.*
15. *Vermutlich fühlte Herr Otten sich seiner neuen Rolle zunächst nicht gewachsen, da er sich für eine Führungsaufgabe bislang nicht qualifiziert hatte; vgl. 7,9.*
16. *Ohne äußeren Einfluss hätte Herr Otten von sich aus zu diesem Zeitpunkt eine Büroleiterstelle nicht angestrebt; vgl. 3,7,9.*
17. *Kriterien für seine Wahl zum Büroleiter sind ihm nicht bekannt.*
18. *Da er bereits während und auch einige Jahre nach seiner Ausbildung Erfahrungen in einem Reisevertriebskonzern sammeln konnte, riefen die neuen Strukturen Parallelen in ihm wach, und Vertrautes wird ihm den Sprung ins kalte Wasser erwärmt haben; vgl. 1.3.*
19. *Negative Vorerfahrungen, die er eventuell noch nicht verarbeitet hatte, hätten ihn aber ebenso einholen können; vgl. 3,12,13.*
20. *Zum Interviewzeitpunkt ist Herr Otten als Büroleiter bereits ein alter Hase und hätte die Möglichkeit aus dem Vollen zu schöpfen.*

6.2.1 Erste Hypothesen über die Besonderheiten des Falls

Bei der Analyse der biographischen Daten von Herrn Otten erwiesen sich nachfolgende Lesarten und Strukturhypothesen als plausibel:

Herrn Otten war es nie daran gelegen, beruflich Karriere zu machen. So wählte er nach der Mittleren Reife einen typisch weiblichen Ausbildungsberuf, strebte nach dem Realschulabschluss nicht das Abitur an, um über den zweiten Bildungsweg möglicherweise zu studieren und entschied sich gegen eine Behauptung in einem traditionell männlichen Arbeitsfeld. Vielleicht ist ihm das Lernen nicht besonders leicht gefallen. Ebenso lässt sich vermuten, dass es ihm eher unbequem und lästig war, sich stetig durchsetzen zu müssen. Er suchte einen beruflichen Schonraum, von dem er annehmen konnte, dort nicht überfordert zu werden und der es ihm erlaubte, mit einer gewissen Zufriedenheit eine ihm angemessene Aufgabe in Ruhe auszuüben. Eine außergewöhnliche Leidenschaft zu seiner Tätigkeit, eine Art Berufung und die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer von Antoine de Saint-Exupéry ist im ersten analytischen Schritt nicht zu erspüren.

Ohne erwähnenswerte Höhen und Tiefen war Herr Otten nach absolvierter Ausbildungs- und Wehrdienstzeit zehn Jahre ununterbrochen als Expedient in der ihm durch seine Ausbildung vertrauten Reisebüroketten beschäftigt. In dieser Phase verfolgte er keine ehrgeizigen beruflichen Ziele. Es schien ihm sehr wichtig zu sein, in klaren hierarchischen Strukturen tätig zu sein und mit angemessenen, erreichbaren Zielvorgaben rechnen zu können. Sein Bedürfnis nach einer überschaubaren Welt ohne Komplikationen mit traditionellen Maßstäben ist hiernach bemessen ein zentrales.

Im Zuge eines nicht eindeutig ableitbaren Entscheidungsprozesses wechselte Herr Otten zu einem kleineren Betrieb, um auch hier wiederum mehrere Jahre in der Expedienten-Rolle tätig zu sein.

Nimmt jemand einen Arbeitsplatzwechsel als einschneidende Veränderung seines langjährigen Wirkungskreises vor, geht dieses in der Regel mit der persönlichen Einschätzung einher, eine (erhebliche) Verbesserung zum Bisherigen erzielen zu können. Herr Otten zählt nicht zu den risikobereiten Menschen und wird sich seinen Arbeitsplatzwechsel reiflich überlegt haben. So ist zu vermuten, dass er sich finanziell, arbeitstechnisch, atmosphärisch und/oder privat eine hoch abgesicherte positive Veränderung versprochen hatte. Einen Karrieresprung beinhaltete der Wechsel zu-

nächst nicht und war demzufolge von ihm auch nicht unbedingt beabsichtigt. Inwieweit er seine Hoffnungen und Wünsche realisieren konnte, bleibt unerschlossen; auch an dieser Stelle hält Herr Otten sich bedeckt.

Seine spätere Beförderung vom Expedienten zum Büroleiter im Zuge der Übernahme des kleineren Reisebürounternehmens durch den Reisevertriebskonzern Weltkugel-Reisen, traf ihn unvorbereitet und geschah für ihn eher zufällig und ohne sein Dazutun.

Aufgrund seiner Vorerfahrungen verknüpfte Herr Otten bestimmte Vorstellungen an die jeweils unterschiedlichen Betriebsformen, in denen er tätig gewesen ist. Er unterscheidet zwischen kleineren Unternehmen und Unternehmensketten; Unterschiedsmerkmale und ihre jeweilige Bedeutung für seine Arbeit sind aus der Analyse der biographischen Daten nicht ablesbar.

Infolge der Übernahme geriet Herr Otten in eine Situation, die ihn zunächst verunsicherte. Er, der von sich aus die Ausübung einer Büroleiterposition nicht unbedingt ins Auge gefasst hatte, sah sich, fachlich und emotional unvorbereitet, in eine Rolle gehoben, die er zwar nicht ablehnte, die ihm vielleicht sogar schmeichelte und in die er nach und nach hineinwuchs, ob er sie aber enthusiastisch ausfüllte, bleibt zunächst anzuzweifeln.

Als alter Hase besuchte er nun das Seminar „Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit“; es macht neugierig, wie er von seinen Erlebnissen Mitteilung macht.

6.3 Text- und thematische Feldanalyse

Dem folgenden Analyseschritt ging eine tabellarische Sequenzierung des Interviews voraus.

6.3.1 Analyse und Hypothesenbildung

Thema 1: Meine Schwierigkeit, mich präzise zu erinnern

Herr Otten eröffnet das Interview zweifelnd, inwieweit er sich präzise an Details des Seminars erinnern könne, argumentiert anhand des sehr umfangreichen Themenkomplexes, dessen einzelne Teilbereiche „abgehakt“ wurden. In einem „irgendwo“ aufgehobenen Folder findet sich das Wesentliche zusammengefasst (13 Zeilen).

Wie stellt sich Herr Otten in der ersten Interviewsequenz vor?

1. *Herr Otten zweifelt an der Effektivität des Seminars.*
2. *Ein sehr komplexer Themenbereich wurde in einem zu kurzen Zeitrahmen nur oberflächlich angerissen; eine gründliche Bearbeitung hätte ihm mehr zugesagt.*
3. *Er hat sich auf das Interview nicht vorbereitet und bemüht sich nicht, dieses zu verbergen.*
4. *Detailtreue und Präzision sind nicht seine Stärke.*
5. *Aus dem Seminarbesuch haben sich für ihn keine weit reichenden Konsequenzen ergeben.*
6. *Er zeigt eine deutliche Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit des Themenkomplexes und dessen Handhabung im Arbeitsalltag auf.*
7. *Die Seminarleitung hat sich seiner Meinung nach zwar Mühe gegeben, diese Mühe hat sich aber nicht ausgezahlt.*
8. *Er sieht von Seiten der Geschäftsleitung kein Interesse daran, eine Effektivitäts- und / oder Effizienzprüfung durchzuführen; in enger Korrespondenz dazu fehlt ihm das Interesse, einzelne Themenbereiche zu vertiefen und mögliche Erkenntnisse umzusetzen.*
9. *Herr Otten hinterlässt den Eindruck als fühle er sich gekränkt; eine Form von Missachtung und Geringschätzung scheint in der Zusammenarbeit zwischen Herrn Otten und der Geschäftsleitung eine Rolle zu spielen.*

Es kann vermutet werden, dass Herr Otten während des Seminars zwar einen geringen Zugewinn erfahren, aber wenig Verbindlichkeit, Zuverläss-

sigkeit und konkrete Hilfestellung zur Bewältigung des Arbeitsalltags erlebt hat.

Thema 2: Was mir zusammengefasst in Erinnerung geblieben ist

Tangiert wurden alle relevanten Themen des typischen Berufsalltags eines Reiseverkehrskaufmanns wie Kundenbindung und –zufriedenheit. Für die eigene Standortbestimmung sei es schön gewesen, hierzu aktuelle Informationen zu erhalten. Auch die positive Stimmung während des Seminars sei ihm in Erinnerung geblieben (13 Zeilen).

Was teilt Herr Otten als zusammenfassende Erinnerung mit?

10. *Gelohnt hat sich der Besuch des Seminars hinsichtlich der eigenen Positionierung.*
11. *Vorherige Unsicherheiten konnte er nun in ein neues System einordnen.*
12. *Er zeigt sich erleichtert und mit sich zufriedener.*
13. *Innerhalb der Gruppe hat er ein Zugehörigkeitsgefühl erlebt; seine Isoliertheit wurde aufgebrochen.*
14. *Die Erinnerung an das Seminar ist ihm atmosphärisch angenehm.*

Das zentrale Thema des Seminars war für Herrn Otten vermutlich die eigene Standortbestimmung. „Wo stehe ich im Verhältnis zu den anderen Büroleiterkollegen?“ Sein Vergleich ist positiv ausgefallen und eine gewisse Behaglichkeit durfte eintreten.

Thema 3: Endlich hört mal jemand zu

Herr Otten erklärt die positive Grundstimmung während des Seminars mit dem andersartig empfundenen Setting; er vergleicht die ungewohnte Form mit derjenigen der sonst üblichen Büroleitersitzungen, einem reinen Informationsaustausch und evaluiert: „....dass endlich mal jemand da war, der sich das angehört hat“ (11 Zeilen).

Wie schildert Herr Otten das Andersartige des Seminars?

15. *Herr Otten und seine Kollegen nutzten die Gelegenheit, Problembe-
reiche anzusprechen, die sie in ihren bisherigen Zusammenkünften
nicht thematisiert hatten; vgl. 11.*
16. *Ein neutraler Zuhörer war vonnöten, um aufgestauten Ärger, Ge-
reiztheit und Überspannungen in konstruktive Bahnen zu lenken.*
17. *Mit einem Anflug von Bitterkeit und Enttäuschung klagt er den Zu-
stand des Alleingelassenseins an; vgl. 8.*

In seiner Position als Führungskraft fühlt Herr Otten sich häufig ohne Ori-
entierungshilfe, müht sich ab, vermeintliche Ansprüche zu erfüllen, ver-
misst regelmäßige Feedback-Gespräche und die Möglichkeit, belastende
Themen kontinuierlich und konsequent zu bearbeiten. Zurückgehaltene
Unmutsgefühle und aufgebaute Ängstlichkeit bündeln seine Energien.

Platz für die „eigentlichen“ Themen gehabt zu haben, unter Gleichgesinn-
ten, den aufgestauten Gefühlen freien Lauf lassen zu können und in der
Seminarleiterin eine entlastende Zuhörerin gefunden zu haben, waren die
aner kennenden Ergebnisse des Seminars seinerseits.

Thema 4: Die interessante Information

Die Erfahrung, dass die anderen Büroleiter ähnliche Schwierigkeiten im
beruflichen Alltag zu überwinden haben wie er, offene Fragen gequält um-
hertragen und sich oftmals alleingelassen vorkommen, ist für Herr Otten
interessant und gleichsam ermutigend (11 Zeilen).

Wie argumentiert Herr Otten die interessante Information, die er während
des Seminars erhalten hat?

18. *Er fühlt sich bei seinen Büroleiterkollegen in guter Gesellschaft; vgl.
11,13.*
19. *Er hat nicht damit gerechnet, dass seinen Kollegen Vergleichbares
im Büroalltag ähnlich schwer fällt wie ihm selbst; vgl. 9,10,11.*
20. *Diese Erkenntnis lässt eine Last von ihm abfallen und er verspürt
Erleichterung; vgl. 9,10,11.*

Herr Otten hat sich vor dem Seminar in seiner Funktion als Büroleiter im Verhältnis zu seinen Kollegen inkompetenter eingeschätzt. Diese Fehleinschätzung belastete ihn erheblich und blockierte seine Schaffenskraft zusätzlich, korrespondierend mit der zögernden Attitüde, die seiner persönlichen Haltung, Probleme anzugehen, innewohnt.

Thema 5: Was ich noch erinnere und wie es weiterging

Sich immer wieder erneut mit dem zentralen beruflichen Thema *Zufriedenheit der Kunden* zu beschäftigen, hält Herr Otten für sinnvoll. Prinzipiell befürwortet er sowohl einen kontinuierlichen Austausch zwischen Büroleitern als auch zwischen der Geschäftsleitung und ihren Mitarbeitern. Um beruflichen Anschluss nicht zu verlieren, ist ihm die Teilnahme an solchen Seminaren wichtig. Nach der Veranstaltung haben sich die Kollegen in den Büros über die unterschiedlichen Seminare für Büroleiter und Expedienten ein wenig ausgetauscht. Er stellt sich die Frage, was eigentlich für den Transfer in den beruflichen Alltag erwartet werden kann und beantwortet sie sich mit den richtungsweisenden Impulsen für verbesserungswürdige Handlungen.

Details fallen ihm zum Seminarinhalt und –verlauf keine ein; aber die Offenheit der Teilnehmer sei ihm ganz besonders aufgefallen (40 Zeilen).

Wie untermauert Herr Otten die Notwendigkeit eines derartigen Seminars?

21. *Zentrale Themen müssen immer wieder neu aufbereitet werden; vgl. 6.*
22. *Um als Büroleiter aktuell zu sein, muss man Seminare besuchen, auf denen neue Erkenntnisse, veränderte bzw. erweiterte Anforderungen geschult werden.*
23. *Ein Austausch auf Büroleiterebene ist notwendig; er dient sowohl der eigenen Standortbestimmung als auch der gegenseitigen Unterstützung; vgl. 9,10,11,13,18.*

24. *Ein Austausch zwischen der Geschäftsleitung und ihren Mitarbeitern ist erforderlich und fehlt derzeit. Mitarbeitern mangelt es an Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen; vgl. 8,14,15.*
25. *Herr Otten hat den Eindruck, persönlich einen kleinen Schritt vorangekommen zu sein; vgl. 9,10,11,13,14,16,17,19,20,21.*
26. *Auch in seinem Büro haben sich die Beschäftigten untereinander über die jeweiligen Seminarinhalte ausgetauscht. Er hat damit seine Pflicht als Büroleiter erfüllt, das Erlernte in den Arbeitsalltag zu integrieren.*
27. *Herrn Otten fehlten konkrete Handlungsanweisungen, um gezielt Verbesserungen herbeiführen zu können; vgl. 5.*
28. *Harte Fakten wären ihm als Effektivitäts- und Effizienznachweis eines Seminars sicherer als das unbestimmte Gefühl, es sei wohl notwendig für die eigene Weiterentwicklung; vgl. 1,8.*
29. *Aufmunternde und anregende Denkanstöße sind von ihm nicht weiterverfolgt worden und somit als Eintagsfliegen zu werten; vgl. 1,2,5.*
30. *Herr Otten hat Schwierigkeiten, sich gegenüber Fremden zu öffnen.*
31. *Seine Erinnerungen sind verschwommen; vgl. 4.*
32. *Er hat einem Interview zugesagt, mit dem Risiko, den Anforderungen nicht zu genügen; vgl. 3.*
33. *Eine Vorbereitung auf das Interview war ihm offensichtlich zu mühsam; vgl. 3,4.*
34. *Ergebnisorientierung ist nicht sein zentraler Fokus; vgl. 8.*
35. *Herr Otten hofft, mit einem möglichst geringen Aufwand Ziele, die von außen an ihn herangetragen werden, zu erreichen; vgl. 3,8.*
36. *Er scheint überfordert zu sein, selbständig aus dem Seminar Konsequenzen für den beruflichen Alltag zu ziehen; vgl. 6,8.*
37. *Auf sich selbst gestellt zu sein, macht ihm Sorge; vgl. 11,14,25.*

Auch wenn das Seminar Herrn Otten an eine Verkaufsschulung erinnert und ihm der Themenkomplex an sich nicht zum ersten Mal vermittelt wird, erachtet er eine Auffrischung und Vertiefung des Gelernten als sinnvoll.

Herr Otten wünscht sich einen regelmäßigen Austausch mit seinen Büroleiterkollegen. Sein Hauptanliegen ist dabei das Erleben der stabilisierenden und entlastenden Wirkung einer kontinuierlichen Auseinandersetzung mit aktuellen Problemstellungen in vertrauter, gleichrangiger und kompetenzbestätigender Umgebung.

Das distanzierte Verhältnis zur Geschäftsführung missfällt Herrn Otten, auch hier wünscht er sich unterstützende Nähe und aufbauende Feedbackgespräche. Besonders in schwierigen Situationen vermisst er eine Haltung, die der eines treu sorgenden und beschützenden Elternteils nahe kommt.

Seine Rolle als Büroleiter verlässt er ab und zu, um sich in die Reihe der Mitarbeiter einzuordnen, die weniger Belastung zu tragen haben als er. So eingereiht hofft er, unbeschadet zu bleiben.

Beim Erzählen und Erinnern wird ihm bewusst, dass auch Seminare einer Effektivitäts- und Effizienzprüfung standhalten müssen. Um eine Vertiefung und Umsetzung des Gelernten hat er sich aber nicht gekümmert. Über einen bloßen Austausch mit seinen Mitarbeitern, auch über deren Expedientenseminar, ging der Transfer nicht hinaus. Gerne würde er nun mit einigen Zahlen, Daten und Fakten einen nachweisbaren Lernerfolg liefern. Davon ist er aber weit entfernt.

Von außen aufbereitete Ansatzpunkte für erstrebenswerte Verbesserungen, Konkretisierungen einzelner Maßnahmen, Hilfestellungen bei der jeweiligen Umsetzung als auch der kontinuierlichen Maßnahmenverfolgung wären stützend erforderlich gewesen, damit eine angestrengte Eigeninitiative seinerseits in Gang gekommen und die gewünschten Resultate erzielt worden wären. Ohne diese weiterführende motivierende Förderung, gepaart mit seiner persönlichen Bereitschaft, Zurückhaltung und Bequemlichkeit aufzugeben, sind die erfahrenen Denkanstöße unausgereift geblieben; ein sicherer, selbstwertstärkender Lernreflex hatte nicht eingesetzt, die gemachten Erfahrungen wurden nicht ausgebaut und Impulse versandeten.

Die Züge von Zaghaftheit stehen im Widerspruch zu seiner Rolle als Büroleiter. Möglicherweise hat sich der Arbeitsalltag von Herrn Otten in den letzten Jahren erschwert, was eine Entmutigung in ihm hervorgerufen und

eine Einschränkung seines Aktionsradius zur Folge hatte. Anhaltspunkte für diese Annahme sind seine Äußerungen zur Wichtigkeit der eigenen Standortbestimmung. Auf weiter Flur auf sich allein gestellt, fehlen ihm Vergleichs- bzw. Wettkampfgelegenheiten mit Büroleiterkollegen als Orientierungshilfen und sportlichen Ansporn und die anerkennenden Worte einer Leitfigur.

Thema 6: Einflussfaktoren einer Seminaratmosphäre

Beeindruckt zeigt er sich von der Seminarleiterin, die er im Wesentlichen für eine Atmosphäre verantwortlich macht, die es den Seminarteilnehmern ermöglichte, sich zu öffnen und angehäuften Probleme anzusprechen. Er kann nicht erklären, wie sie es geschafft hat. Ein weiteres Merkmal für die positive, aufgeschlossene Stimmung während der Weiterbildung war auch die Bereitschaft der einzelnen Teilnehmer, die ihnen gebotene Chance, ihre Sorgen darzustellen, wahrzunehmen. Ein Übriges steuerte die angenehme räumliche Umgebung bei. All diese Faktoren zusammen genommen hinterließen eine positive Wirkung (21 Zeilen).

Was sagt Herr Otten über die entscheidenden Einflussfaktoren einer Seminaratmosphäre aus?

- 38. *Über die notwendigen Schlüsselqualitäten einer Seminarleiterin ist er sich nicht im klaren.*
- 39. *Erst durch die Fähigkeit der Seminarleiterin, eine positive, interessierte Grundstimmung zu verbreiten und die Rolle eines vertrauenswürdigen Gesprächspartners einzunehmen, sind Seminarteilnehmer mitteilnehmend und in der Lage, ihren Beitrag an dem Gelingen eines Seminars zu leisten; vgl. 12,13,14.*
- 40. *Eine wohltuende Umgebung rundet das Geschehen ab.*
- 41. *Herr Otten ist es derzeit nicht gewohnt, in einer Atmosphäre zu arbeiten, in der er sich vertrauensvoll verständigen und austauschen kann; vgl. 11,17,18.*

42. *In der Teilnehmergruppe nahm er wahrscheinlich zunächst die Rolle des Abwartenden und Zuhörers ein; vgl. 17.*
43. *Mit zunehmender Vertrautheit in absichernder personeller und räumlicher Umgebung gewinnt er den Mut, sich mit seinen Fragestellungen einzubringen; vgl. 9,10,11,12,23.*

Anfängliche Blockaden konnte Herr Otten mit Hilfe der unterstützenden Einflussfaktoren nach und nach überwinden; allmählich nahm er einen sicheren Platz in der Gruppe ein. Das stärkende Bewusstsein der Zugehörigkeit lässt ihn anerkennende Worte über den Gesamteindruck des Seminars finden.

Thema 7: Was man auf jeden Fall verbessern müsste

Herr Otten beklagt sich über mangelnde interne Schulungsmaßnahmen, insbesondere für Büroleiter. Ausstehen würde in erster Linie die Bearbeitung der Themenbereiche „Marketing“ und „Konfliktbewältigung im Kollegenkreis“, aber auch eine grundsätzliche Begleitung der Büroleiter bei ihrer Arbeit. Die sporadischen Gespräche zwischen einzelnen Büroleitern müssten durch häufigere Zusammenkünfte zum Informationsaustausch und Energieauftanken erweitert und möglichst institutionalisiert werden (37 Zeilen).

Wie legt Herr Otten seine Verbesserungswünsche dar?

44. *Für den Ausgleich mangelnden Fachwissens und fehlender Konfliktbewältigungskompetenz der Büroleiter ist die Geschäftsführung in einer Bringschuld; vgl. 8,15.*
45. *Herr Otten zeichnet eine deutliche Trennlinie zwischen Büroleitern und Expedienten; vgl. 13,16,20,21,24.*
46. *Erhöhte Anforderungen der Büroleiter in den Bereichen Marketing und Konfliktbearbeitung machen einen Weiterbildungs- bzw. Schulungsbedarf notwendig.*
47. *Die Ausübung der Büroleiterrolle fällt ihm zurzeit nicht leicht; vgl. 9,10,11,13,14,15,16,17,41,43.*

48. *Fachliche Begleitung und regelmäßiges Feedback würden ihm helfen, seine Rolle mittelfristig kompetenter auszuführen; vgl. 13,19,20,21.*
49. *Einen kontinuierlichen Kontakt zu seinen Büroleiterkollegen mit dem Ziel des Austausches, der Erweiterung seines Handlungsspektrums und der Verbesserung seines Energiehaushaltes begrüßt er sehr.*

Herr Otten räumt einen deutlichen Schulungsbedarf hinsichtlich gewachsener Ansprüche an die Büroleiter ein. Für die Aneignung der erforderlichen Fähigkeiten müssen von Seiten der Geschäftsleitung zunächst die entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen werden, bevor die Büroleiter in der Lage wären, ihre Defizite zu bearbeiten. Eigeninitiativ die erlebte Mangelsituation anzugreifen und zu bewältigen, verfolgt er nicht als Idee. Eine selbständige Einarbeitung und ein aktives Erfahrungssammeln in die von ihm angesprochenen Gebiete versucht er – wenn überhaupt – nur in einem geringfügigen Umfang.

Thema 8: Man fühlt sich alleingelassen

Ohne Einarbeitung und Schulung in die Position des Büroleiters gehoben, fühlt sich Herr Otten in dieser Rolle überfordert und vom zuständigen Distriktleiter nicht hinreichend unterstützt. Neue Aufgaben im Bereich Werbung, scheinbar wie selbstverständlich von ihm erwartet, kann er auf Grund des fehlenden Basis- und Erfahrungswissens und mangelnder Weiterbildung nicht zu seiner eigenen Zufriedenheit erledigen. Er stellt fest, dass die Büroleitungen über einen unterschiedlichen Wissensstand verfügen (32 Zeilen).

Welchen Eindruck will Herr Otten über seine Position als Büroleiter vermitteln?

50. *Er war nicht bestrebt, die Büroleiterstelle einzunehmen.*
51. *Unter geregelten Bedingungen ist er in der Lage, seine Arbeit zufrieden stellend zu bewältigen.*

52. *Sich ehrgeizig, zielstrebig und im Eigenstudium in die neue Rolle einzuarbeiten, entspricht nicht seinem Naturell.*
53. *Unter konkreter Anleitung und kontinuierlicher Begleitung erweiterte Aufgaben wahrzunehmen, um sie allmählich selbständig zu bearbeiten, käme seinem Wunsch nach Unterstützung sehr entgegen und würde einer Überforderung entgegenwirken; vgl. 48.*
54. *Für die eingetretene Überforderung macht er sowohl den Distriktleiter als auch die Geschäftsführung verantwortlich; vgl. 44,46,47.*
55. *Er zeigt sich ein wenig verwundert darüber, dass einige Büroleiter in Teilbereichen über ein breiteres Wissensspektrum verfügen als er.*

In eine Führungsposition gehoben, fühlt Herr Otten sich nur begrenzt für die Verbesserung seiner defizitären Kompetenzen verantwortlich. Klappend, kindlich trotzend und enttäuscht abwartend verweilt er auf seinem Posten, in der falschen Hoffnung zukünftig möglichst von Neuerungen verschont zu bleiben. Gleichzeitig scheint er über den Wissensvorsprung einiger Kollegen beunruhigt und irritiert zu sein. Diese Beunruhigung und Irritation prägen seinen Wunsch nach Weiterbildung.

Thema 9: Der Nutzen von Gesprächskreisen

Die Synergieeffekte eines Gesprächskreises für Büroleiter möchte Herr Otten gerne nutzen; gemeinsam kämen die Kollegen so auf ein ähnlich hohes Wissensniveau. Ab und zu, wenn man es sich erlaubt, nicht konsequent die Tagesordnung abzuarbeiten, ist es auch in Büroleitersitzungen möglich, sich auszutauschen (20 Zeilen).

Welchen Wunsch bezüglich des Nutzen von Gesprächskreisen vermittelt Herr Otten?

56. *Die Büroleiter könnten bequem voneinander lernen; vgl. 21,42, 43,49.*
57. *Ohne festgelegte Zielsetzungen, konkrete Aufgabenstellungen und von außen gestellten Anforderungen zusammen zu sitzen und mit-*

einander zu reden, Gedanken und Informationen auszutauschen würde ihm gut tun.

Grundsätzlich drückt Herr Otten ein starkes Bedürfnis nach mehr Miteinander unter Gleichgesinnten aus. In erster Linie geht es ihm dabei nicht darum, ergebnisorientiert Probleme zu bearbeiten, vielmehr genügt ihm die Gelegenheit eines regelmäßigeren Beisammenseins in sympathischer, wohlgesinnter Runde, auf dem Hintergrund, sich bestätigen zu lassen, weiterhin auf dem richtigen Weg zu sein. Wie nebenbei den Wissensvorteil der anderen für die eigene Weiterentwicklung zu nutzen, käme seinem Wunsch unangestrengt zu lernen, entgegen.

Thema 10: Der Firmenvergleich

Herr Otten vergleicht seine zwei aufeinander folgenden unterschiedlichen Arbeitssituationen miteinander - seine langjährige Zeit in einer Filiale eines kleinen Unternehmens und seine jetzige, erst kürzlich begonnene Zeit in dem gleichen Büro, aber nach dem Verkauf an einen großen Konzern. Während er früher regelmäßigen und direkten Kontakt zum Geschäftsinhaber pflegen konnte, flache Hierarchien und überschaubare Strukturen bestanden, schnelle, kurze Wege ergebnisorientiert beschritten werden konnten und ihm eine größere Verantwortung zugesprochen wurde, ist heute die zentrale Anlaufstelle ein Distriktleiter, der einem eventuell wenig sympathisch ist oder den man als inkompetent erfährt (39 Zeilen).

Welchen Eindruck möchte Herr Otten mit seinem Vergleich unterstreichen?

- 58. *Bei seinem vorherigen Arbeitgeber fühlte er sich wesentlich wohler als bei seinem jetzigen.*
- 59. *Der vertraute, vertrauens- und respektvolle Umgang zwischen Angestelltem und Eigentümer in dem kleinen, klar gegliederten Privatunternehmen hat ihm Lebenssicherheit, Stabilität und ein starkes berufliches Selbstbewusstsein gegeben.*

60. *Eine Atmosphäre der Zufriedenheit, Zuversicht, Sorglosig- und Gemütlichkeit prägte die Arbeit.*
61. *Die Trauer über den Verlust hat er noch nicht abgeschlossen.*
62. *Wenn ihm heute beruflich die Dinge nicht so leicht von der Hand gehen wie früher, liegt es zum überwiegenden Anteil an der distanzierten, unpersönlichen, sowohl fachlich- als auch entscheidungsinkompetenten Beziehung zu seinem direkten Vorgesetzten, dem Distriktleiter; vgl. 15,51,53,54.*
63. *Die Konzernstrukturen sind ihm nicht vertraut; sie sind für ihn nicht eindeutig nachvollziehbar.*
64. *Seine Situation ist für ihn derzeit nicht kalkulierbar; vgl. 9,10,11,41,55.*
65. *Das Fremdheitsgefühl überwiegt; er vermisst seine Arbeitsheimat; vgl. 11.*
66. *Ins Unternehmen ist er nicht eingebunden; vgl. 11.*
67. *Heute wird ihm zwar mehr abverlangt als bei seinem letzten Arbeitgeber, aber der eigene Verantwortungsbereich wurde geschmälert.*
68. *Er fühlt sich in seiner fachlichen Kompetenz und seiner Entscheidungsbefugnis eingeschränkt.*
69. *Seine eigentlichen Fähigkeiten kann er nicht entfalten.*

Die Gesellschaft seines alten Chefs fehlt ihm sehr. Vermutlich hatte Herr Otten sich damals einen guten Stand erarbeitet, erfuhr die gewünschte Anerkennung und konnte mit seiner gewachsenen Position zufrieden sein. Eine Idealisierung des vormaligen Zustandes kann durchaus vermutet werden, hervorgerufen durch die unfreundliche Übernahme des Konzerns und die damit einhergehende Unsicherheit. Zu seinem jetzigen Distriktleiter hat Herr Otten bislang weder eine vertrauensvolle Ebene der Zusammenarbeit aufbauen können, noch war es ihm möglich, eine erfolgreiche Sicherung des Status Quo zu vollziehen. So unterliegt er dem Eindruck, zurückgestuft und in seinem Aktionsradius beschnitten worden zu sein. Sein beruflicher Stolz scheint verletzt. Häufig stößt er an ungewohnte Grenzen und ist untrainiert, diese souverän zu erweitern, zumal die neue Aufbau- und Ablauforganisation ihm unvertraut ist. Diese Situation hat zu

einer beginnenden resignativen Haltung geführt, die in ihm eine Sehnsucht nach unerreichbarer Sicherheit und Ruhe entwickelt.

Thema 11: Gründe für die Unzufriedenheit der Büroleiter

Die Summe der Kleinigkeiten ist es, die Herr Otten für die Unzufriedenheit der Büroleiter anführt. Konkret fällt ihm die Art und Weise der Personalbesetzung für das eigene Büro ein. Hier wünscht er sich einen Austausch mit seinem Distriktleiter über das Anforderungsprofil der Neubesetzung einer Stelle. Leider haben die Büroleiter aber keinen Einfluss auf die Personalauswahl. In diesem Zusammenhang verdeutlicht er die Diskrepanz zwischen der zugeschriebenen Verantwortung für die Erfüllung der geforderten Umsatzzahlen und der mangelnden Einflussmöglichkeit auf die zentralen Faktoren der Strukturqualität, die grundsätzlichen Voraussetzungen, die anvisierte Ergebnisqualität zu erzielen. Er fühlt sich zu einem behindert, aber auch von seinem zuständigen Gesprächspartner, dem Distriktleiter, mit der Realisierung des Anspruchs alleingelassen (59 Zeilen).

Wie stellt Herr Otten die Unzufriedenheit mit der neuen Konzernleitung dar?

70. *Eine generelle Unzufriedenheit hat sich ausgebreitet; vgl. 8,16,44.*
71. *Diese Unzufriedenheit macht er hauptsächlich fest an der fehlenden kontinuierlichen Kontaktmöglichkeit zu den Entscheidungsträgern des Unternehmens und deren mangelnder Unterstützung bei umsatzrelevanten Prozessen wie dem der Personalauswahl.*
72. *Die beschnittenen eigenen Entscheidungsspielräume erschweren es ihm, sachlich und emotional, die von der Geschäftsführung aufgestellten Mindestforderungen zu erfüllen; vgl. 68.*
73. *Das Tragen von Verantwortung schließt für ihn folgerichtig auch die notwendige Entscheidungskompetenz für den jeweiligen Verantwortungsbereich mit ein.*
74. *Er fühlt sich dementsprechend auch nur begrenzt zuständig und verantwortlich für die Erfüllung der Forderungen, sieht sich aber in*

einem kritischen Spannungsfeld, zumal die Gradmessung der Zielerreichung eindeutig an seine Adresse gerichtet ist.

Herr Otten durchläuft einen Trauerprozess. Die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist noch nicht geschaffen, vor allem deshalb, weil Herr Otten sich Veränderungen ausgesetzt fühlt, mit denen er nicht gerechnet hat und die er nach eigenem Empfinden nicht beeinflussen kann. Die Übernahme des kleinen Unternehmens ist ohne die notwendige enge Kooperation und intensive Kommunikation mit den Beschäftigten gelaufen. So ist zwangsläufig die vormals hohe Identifikation auf der Strecke geblieben. Beziehungs- als auch Sachebene sind gestört. Der Dimension „Mitarbeiterorientierung / Beziehungsebene“ des Übernahmeprozesses kann die Zustandsschilderung „Verletzung“ zugeordnet werden; die Dimension „Zielorientierung / Sachebene“ wird durch die Termini „mangelnde Orientierung und Ruf nach Führung“ repräsentiert. Der direkte Vorgesetzte, der Distriktleiter, hat an dieser Stelle eine Schlüsselposition inne, die er ungenutzt besetzt. Herr Otten zeigt auf Grund dessen erhebliche Einbußen an Motivation, Arbeitszufriedenheit und Commitment. Die Zeit nach der Übernahme hat er nicht als Herausforderung empfunden oder gar als Chance erlebt. Seine derzeitige Unsicherheit bezieht sich umfassend auf Ich-Faktoren wie die Bedeutung der Übernahme für die eigene Autonomie und die eigenen Aufgabenfelder.

Thema 12: Ansätze zur Selbsthilfe

In ungeklärten Situationen sucht er sich einen Gesprächspartner aus dem Kollegenkreis, um Klarheit zu gewinnen (10 Zeilen).

Was teilt Herr Otten über seine Problemlösungsstrategien mit?

- 75. In seinem Kollegenkreis kann er auf vertraute Personen zurückgreifen, die ihm bei schwierigen Fragestellungen, hilfreich zur Seite stehen; vgl. 13,16,17,18,21,43.
- 76. Unter Seinesgleichen findet er durchaus Verbündete; vgl. 56.

77. Auf dieser Ebene versteht man sich und unterstützt sich gegenseitig.
78. Auch ohne die Führungsebene einzuschalten, gelingt es ihm, lösungsorientiert zu arbeiten.

Die fehlenden umfassenden Informationen über die neuen Strukturen, deren Realisierung und die Besetzung der Positionen verunsichern Herrn Otten erheblich; somit ist ein erhöhter Diskussionsbedarf innerhalb seines eigenen Netzwerkes notwendig geworden. Dieses Netzwerk funktioniert, und überfordernde Situationen können einigermaßen abgefangen werden. Destruktive Widerstände aus diesen Reihen sind nur verhalten zu erwarten.

Thema 13: Verbesserungsidee

Regelmäßige Gespräche, im Wesentlichen zwischen den Büroleitern, aber auch mit dem zuständigen Distriktleiter, sind zu befürworten, damit jeder einzelne kontinuierlich davon profitieren kann (6 Zeilen).

Wie stellt Herr Otten seinen Verbesserungsvorschlag dar?

79. *Herr Otten wünscht sich mehr Zuverlässigkeit und Kontinuität bezüglich des Austausches über die tägliche Arbeit innerhalb des Kollegenkreises; vgl. 19,20,21,25,27,49.*
80. *Eine Teilnahme des Distriktleiters schließt er nicht unbedingt aus.*
81. *Die jetzige verunsichernde Situation macht einen institutionalisierten Informationsaustausch, aber auch gegenseitige Unterstützung notwendig; vgl. 22.*
82. *Jeder könnte während der Veranstaltung etwas geben und mitnehmen; vgl. 55,56,57.*

Herr Otten verstärkt seinen Wunsch, sich regelmäßig mit seinen Kollegen auszutauschen, um im Miteinander mehr Sicherheit für den Arbeitsalltag zu gewinnen. Eine Teilnahme des Distriktleiters an solchen Gesprächen würde er wohl eher blockierend erleben; das Fundament für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist noch nicht gegossen.

Beginn des zweiten Teils der Eingangsfrage

Kurzer Dialog zwischen Interviewerin und Erzähler über mögliche Gesprächsformen (18 Zeilen).

Thema 14: Weiterbildungsbedarf – Wunsch und Realisierungsaussichten

Spontan fällt ihm ein Weiterbildungsbedarf, ausdrücklich als Wunsch formuliert, in den Bereichen Betriebswirtschaft und Mitarbeiterführung für Büroleiter, ein. Gekoppelt ist sein Wunsch an das Ziel beruflich nicht ins Abseits zu geraten. Der derzeitige Sparkurs des Unternehmens lässt aufkommende Hoffnungen hinsichtlich der Umsetzung dieses Wunsches sowohl bei ihm persönlich als auch bei seinen Kollegen entmutigt im Keim ersticken.

Insbesondere um die Umsatzsituation zu verbessern, wären Studienreisen zur Absicherung der Hintergrundinformationen erforderlich. Diesbezügliche Versprechungen von Seiten des Geschäftsführers – jeder Mitarbeiter soll alle drei Jahre die Kanarischen Inseln aufgesucht haben – begrüßt Herr Otten als erstrebenswertes und lobenswertes Ziel, wagt aber die Zielerreichung anzuzweifeln (50 Zeilen).

Wie schildert Herr Otten seinen Eindruck hinsichtlich des Weiterbildungsbedarfs und dessen Umsetzungschancen?

83. *Explizite Weiterbildungswünsche zu den Themenkreisen Betriebswirtschaft und Mitarbeiterführung werden seiner Meinung nach aufgrund des derzeitig angesetzten Rotstiftes nicht erfüllt werden.*
84. *Die mangelnde Aussicht, Wissensdefizite im Rahmen bezahlter Fortbildungen ausgleichen zu können, wirkt auf Herrn Otten resignativ; vgl. 35,64,68,71-75.*
85. *Seinen Wunsch als sinnvoll und notwendig untermauernd, führt er auch die anderen Büroleiterkollegen als Fortbildungsinteressierte an.*
86. *Argumentationsverstärkend ergänzt er um das zu erwartende Resultat: die Erhöhung der Umsatzzahlen.*

87. *Einmal erworbene Hintergrundinformationen, das Zielgebietswissen, verlieren mit der Zeit an Aktualität, wenn sie nicht regelmäßig vor Ort in Form von Studienreisen aufgefrischt werden.*
88. *Ein Standard innerhalb der Strukturqualität des Unternehmens, der einen turnusmäßigen Informationsbesuch der Reisebüromitarbeiter auf den Kanarischen Inseln sichert und von dem Geschäftsführer des Unternehmens anvisiert wird, käme seinen eigenen Bedürfnissen sehr entgegen, übertrifft aber eigene Erwartungen und überfordert sein investierbares Maß an Vertrauensvorschuss.*

Seine jetzige Situation erlebt Herr Otten defizitär. Der formulierte Weiterbildungsbedarf zielt auf eine Erweiterung seiner bisherigen Kenntnisse und einen Neugewinn von Wissen in den Bereichen Betriebswirtschaft und Mitarbeiterführung und einer Aktualisierung und Ausdehnung des erworbenen Zielgebietswissens ab. Um die Selbstverständlichkeit seines Bedarfs herauszustellen, die eigene mangelerlebte Lage ins rechte Licht zu setzen und persönliche Schuldhaftigkeit zu minimieren, verweist er auf seine Kollegen, die mit gleichen Wünschen behaftet sein und führt die seiner Meinung nach sehr weitgesteckten Vorstellungen des Geschäftsführers an, Studienreisen in eines der Hauptzielgebiete der deutschen Urlauber in geregelter Abfolge einzuführen und somit zu standardisieren. Der gegenwärtige Sparkurs des Unternehmens ist ihm undurchschaubar; offensichtlich fehlen Herrn Otten dafür jene Fakten, die zuverlässige Hinweise auf die Umsetzung der geplanten Vorhaben geben könnten.

Thema 15: Die schlechteste Verkaufssituation

Die zentrale Frage an einen Verkäufer sei, ob er das zu verkaufende Produkt kenne. An dieser Frage sei seine verkäuferische Qualität messbar. Bei der heutigen Angebotsvielfalt und Reiseerfahrenheit der Bevölkerung wiederhole sich die Situation, dass Kunden breitere Produktkenntnisse vorweisen als Verkäufer.

Bevor Reisebürokunden eine Buchung tätigen, erwarten sie häufig Informationen, die über das eigene vorhandene Zielgebietswissen hinausge-

hen, aber über die angesprochenen Fachleute ebenfalls nicht verfügen. Selbst von den Massentourismuszielen kenne er selber nur wenige persönlich. Dieses fehlende Wissen sei zwar zum Teil über Kundeninformationen, Zeitschriften und Reiselektüren einzuholen, aber von einem Kunden würde er nur dann als kompetenter Gesprächspartner mit buchungserfolgversprechender Wirkung eingeschätzt werden, wenn er detaillierte Informationen aus erster Hand liefern könne.

Herr Otten räumt ein, dass er sich mit dem Ansinnen, ein Verkäufer hätte Detailkenntnisse über die gesamte Produktpalette jederzeit abrufbar zu haben, um den heutigen Ansprüchen am Counter gerecht zu werden, ein eher unerreichbares Ziel überlegt habe. Aber schon ein Schulungsangebot für die Hauptbuchungsgebiete wie die Kanarischen, Balearischen und Griechischen Inseln würde sich in den Umsatzzahlen und dem Selbstvertrauen des Verkäufers niederschlagen (84 Zeilen).

Wie erörtert Herr Otten die schlechteste Verkaufssituation?

89. *Die Schlüsselfrage für ein erfolgreiches Verkaufsgespräch ist jene, die auf das Produkt-, das Zielgebietenwissen, des Reisebürokaufmanns abzielt; vgl. 88.*
90. *Kunden fühlen sich erst dann wichtig genommen, aufgewertet, wenn sie erfahren haben, dass ihr Gegenüber für ihr Anliegen der richtige Ansprechpartner ist und über ausreichende Erfahrungen hinsichtlich der eigenen Fragestellung verfügt und ihnen Nutzen bringen kann.*
91. *Die Registrierung der menschlichen Parallelen, des gemeinsamen Interesses erhöht und stabilisiert den eigenen Selbstwert und schafft ein Sicherheitsgefühl auf beiden Seiten.*
92. *Ist das zentrale Bindeglied – das Zielgebietenwissen - lückenhaft, schwinden die Neugier des Kunden, sein Respekt vor dem Gesprächspartner und die Zuversicht, aus diesem Gespräch einen Gewinn zu ziehen und ein maßgeschneidertes Produkt präsentiert zu bekommen.*

93. *Der Kundenwunsch nach ausreichender Beraterinformation ist berechtigt.*
94. *Die Fragestellung des Kunden enthüllt bei entsprechender Unwissenheit des Reiseverkehrskaufmanns dessen Unsicherheit und sein Insuffizienzgefühl.*
95. *Herr Otten sieht den Reiseverkehrskaufmann in der Rolle eines klassischen Verkäufers mit den zentralen Fähigkeiten, die Eigenschaften eines Produktes nicht nur zu beschreiben und zu erklären, sondern auch zu loben und anzupreisen.*
96. *Je unbekannter dem Verkäufer das Produkt ist, um so weniger wird er in der Lage sein, diese Fähigkeiten einzusetzen und um so mehr sinkt das eigene Selbstbewusstsein, und der Verkäufer sieht sich dem Kunden gegenüber in einer unterlegenen Position.*
97. *Mit sinkendem Selbstbewusstsein schwinden die Umsatzzahlen, Buchungsabschlüsse werden schwieriger.*
98. *Ein unaufhaltbarer Teufelskreis hat begonnen.*
99. *Um diesen aufzuhalten, parliert Herr Otten aus dem Stegreif, würde er am liebsten aus dem Vollen schöpfen können und über alle Reiseziele umfassend Bescheid wissen.*
100. *Nur so könne man die unangenehme, gar peinliche und auch kränkende Situation, für den Kunden nicht der Richtige zu sein, gänzlich ausklammern.*
101. *Diese Ausführung lässt er aber nicht einmal als marginale Fußnote gelten, das diffizile Problem in Angriff zu nehmen.*
102. *Er schraubt seinen angemeldeten Schulungsbedarf auf ein bescheideneres Maß, nämlich dem Wunsch wenigstens hinsichtlich der Massentourismusziele über das notwendige Zielgebietswissen informiert zu sein, zurück.*

Angesichts der gestiegenen Reiseerfahrung und -intensität der Kunden wird ein vielschichtiges, breit angelegtes Wissen der Reiseverkehrskaufleute immer dringlicher. Mehr und mehr hat Herr Otten seine frühere professionelle Überlegenheit einbüßen müssen, seinen eigenen demonstrierten Ansprüchen kommt er seit längerer Zeit nicht mehr hinterher. Heute

bewegt er sich in dem scheinbar unabwendbaren Spannungsfeld zwischen Akzeptanz der eigenen Unzulänglichkeit, dem schwindenden Mut zur immer bedrohlicher werdenden Lücke und einem permanenten unbefriedigten Bedürfnis aufzuschließen, um die Schere des Kenntnisabstands nicht weiter auseinanderdriften zu lassen. Eigeninitiative Möglichkeiten das Zielgebietswissen zu aktualisieren und auszuweiten wie eine geänderte private Reisetätigkeit, finden sich nicht in seiner Argumentationslinie. So fehlt ihm die Entschlossenheit, den unweigerlich stetig sich vergrößernden Abstand zwischen sich und seinen Kunden aktiv mit Hilfe eines durchdachten Systems und wachsendem Selbstbewusstsein zu minimieren. Mit abwartenden, nahezu resignierter Attitüde und ein wenig wehmütigem Rückblick auf das gewissenhaft-engagierte, aber auch eher beschauliche Büroleben, das er vorab geführt hat, überlässt er sich seinem derzeitigen Schicksal.

Thema 16: Der Wunsch nach kontinuierlichen Kommunikationmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens

Auf weitere potentielle Konfliktstellen angesprochen, führt Herr Otten tendenzielle Schwierigkeiten im Miteinander einzelner Büroteams an; das eigene Team schließt er anerkennend aus. Der wesentliche Grund für die Unstimmigkeiten liegt in der fehlenden Einflussmöglichkeit der Teams, das eigene Personal auszuwählen. So ist man gezwungen miteinander auszukommen, ob man miteinander harmoniert oder nicht. Uneinigkeiten sind dementsprechend vorprogrammiert. Auf seiner Präferenzliste rangiert aber das Bedürfnis nach einer intensiveren, kraftspendenden kollegialen Kommunikation an vorrangiger Stelle. Monatliche Zusammenkünfte, die sowohl zu Schulungszwecken als auch zur Bearbeitung aktueller problematischer Situationen genutzt werden könnten, wären sein Vorschlag, der jetzigen defizitären Situation konstruktiv entgegenzuwirken. Vergleichend hebt er die letzte, ganz interessante Büroleitersitzung hervor; hier haben sie ihren Geschäftsführer kennen gelernt (67 Zeilen).

Welche weiteren Konfliktpotentiale und welche Lösungsansätze stellt Herr Otten heraus?

- 103. *Sein eigenes Team kommt konfliktfrei miteinander aus.*
- 104. *Er hat sein Team in Griff.*
- 105. *Andere Teams haben im Wesentlichen nur deshalb Schwierigkeiten miteinander, weil die Personalverantwortlichen die jeweiligen Teams bei der Auswahl von Neubesetzungen nicht einbeziehen; vgl. 72.*
- 106. *Kontinuierliche Treffen innerhalb der Büroleiterriege mit der Zielsetzung, alltägliche Schwierigkeiten zu bearbeiten und den entsprechenden Schulungsbedarf zu decken ist sein zentraler Lösungsansatz; vgl. 80,82,83.*

Mit seinem eigenen Team kommt Herr Otten gut klar, und er hat keine nennenswerten Schwierigkeiten, seine Rolle im Team auszufüllen. Als Chef fühlt er sich akzeptiert. Von anderen Teams und ihren internen Auseinandersetzungen hat er hauptsächlich im Zusammenhang mit Personalfehlbesetzungen gehört, ein Verantwortungsbereich, der nicht den Büroleitern zuzuordnen ist, da ihnen hier keinerlei Mitspracherecht eingeräumt wird. Die Teilnahme an regelmäßig stattfindenden Leitungssitzungen zum Zwecke der kontinuierlichen Fort- und Weiterbildung, der Psychohygiene und des kollegialen Austausches würden ihm die Sicherheit geben, stetig auf dem richtigen Weg zu sein.

Thema 17: Benchmarking – Durchführung, Auswertung, Konsequenzen

Auf der letzten Büroleitersitzung habe der Geschäftsführer die Ergebnisse des kompendentiven Benchmarkings, an dem der Konzern teilgenommen habe, vorgestellt. Dieser Ansatz diene dazu, Hinweise auf die relative Marktsituation zu bekommen (wo stehen wir im Vergleich zu anderen?), sich als Unternehmen strategisch zu positionieren und nach außen zu fragen (wie empfindet der Kunde Büro, Mitarbeiter und Beratung). Herr Otten kommentiert diese Ergebnisse als „höchst interessant“ mit der Möglichkeit,

Stärken und Schwächen des Konzerns zu erkennen und entsprechende Schlussfolgerungen daraus zu ziehen.

Seine Erinnerungssuche hinsichtlich der Ergebnisse der Erhebungsmethode erfolgte an einem klassischen Brennpunkt: die Abschlusssituation. Daran konnte er ablesen, dass der Konzern mit seinem Ergebnis: „Von zehn kaufwilligen Kunden tätigen drei einen Kauf“ im Verhältnis zu den Mitbewerbern geringfügig schlechter abgeschnitten hat. Die hohe Zahl der Nichtkäufer verwundert Herrn Otten; als eigene Vorinformation war ihm bekannt, dass jeder Kunde vor einem Abschluss vier Reisebüros aufgesucht habe.

Auf Nachfrage erläutert Herr Otten die Erhebungsmethode:

Professionelle Testkäufer waren instruiert, nach einem vorgegebenen Schema, einem ausgearbeiteten Fragenkatalog, verschiedene große Reisebüroketten miteinander zu vergleichen.

Das Instrument fokussierte seines Wissens nach verschiedene Variablen aus Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität: Wie empfindet der Kunde (der Testkäufer) die Bürooptik, das Erscheinungsbild des Mitarbeiters und die Beratungsqualität. Wurde eine Bedarfsanalyse durchgeführt? Erhielt der Testkäufer ein Angebot von Zusatzleistungen?

Die Anonymisierung der Daten ließ allerdings weder die tatsächliche Teilnahme des eigenen Büros noch die unmittelbaren Ergebnisse erkennbar werden. Lediglich die verglichene Region war ablesbar.

Herrn Otten reiche eine Tendenzbeschreibung aus. Die Tagesform eines einzelnen Mitarbeiters, eine Momentaufnahme, sei wenig aussagekräftig, was die eigentliche Leistung eines Büro ausmache.

Die professionellen Testkäufer, Mitarbeiter eines Beratungsinstituts, waren durchaus kaufwillige Personen, mit dem ausdrücklichen Auftrag, eine Reise ohne Anwendung von Tricks zu buchen, um so auch eine realistische Käufer-Verkäufer-Situation herzustellen.

Das Ergebnis der häufigen Nichtbuchungen war eine interessante Information, die im Kollegenkreis zur Verwunderung führte und zum Nachdenken anregte. Allerdings fühle Herr Otten sich bei der weiteren Vorgehensweise, wie mit dem Ergebnis umzugehen ist, von der Geschäftsleitung alleingelassen. Zwar wurden die Mitarbeiter nicht direkt angeschuldigt,

versagt zu haben, doch nahm der Geschäftsführer die Verkäufer in die Pflicht, den Kunden vom Kauf zu überzeugen und betrachtete Schulungsmaßnahmen nicht als Mittel der Wahl, die Anzahl der Kaufabschlüsse erhöhen zu können. Angekündigte Überlegungen der Geschäftsleitung, die zu einer Verbesserung der jetzigen Abschlusssituation führen sollen, sind bislang nicht bekannt gemacht worden (246 Zeilen).

Wie demonstriert Herr Otten seine Erfahrungen mit der Methode Benchmarking?

107. *Herr Otten erlebt Benchmarking eher als Lieferant interessanter Informationen und weniger als effizientes Werkzeug zur Identifikation von Verbesserungspotentialen.*
108. *Die Durchführung des Benchmarkings hat er fair erlebt.*
109. *Nicht zu wissen, ob sein eigenes Büro in die Untersuchung miteinbezogen war, beunruhigt ihn nicht.*
110. *Rückschlüsse auf einzelne Büros oder gar einzelne Mitarbeiter waren aufgrund der Anonymisierung nicht möglich; deshalb fällt es ihm leicht, die Ergebnisse der Erhebung distanziert zu betrachten.*
111. *Wie andere Unternehmen mit Problemen umgehen, Problemfelder und Verbesserungswege aufzeigen, Leistungslücken schließen wurde ihm anscheinend nicht vermittelt.*
112. *Eine systematische Suche nach übertragbaren Lösungen hat offensichtlich nicht stattgefunden.*
113. *Das eigene Entwicklungspotential erkennen, Kreativität einsetzen und Aktivitäten zu planen, um in den Kernbereichen deutlich besser zu werden, darauf aufzubauen und dann den weiteren Prozess fortzusetzen zur Steigerung der Leistungsqualität, schlussfolgert er nicht als weiterführende Maßnahmen.*
114. *Er erwartet maßgebliche Unterstützung von Seiten der Geschäftsführung.*
115. *Eine Dringlichkeit, von sich aus aktiv zu werden, stellt sich ihm nicht, da auch die Geschäftsleitung mit Lösungsvorschlägen auf sich warten lässt; vgl. 8.*

116. *Eine Erweiterung der fachlichen Kompetenz des Personals als Voraussetzung für eine höhere Abschlussfrequenz verspricht Herr Otten sich anhand ausgewählter Schulungen.*
117. *Die Geschäftsleitung schlägt diese Idee von vornherein als eine inadäquate Methode ab und beruft sich dabei auf die eigentliche Schlüsselqualifikation eines Verkäufers, nämlich seine Pflicht zu verkaufen; vgl. 90–103.*
118. *Diese zurückwerfende Ablehnung hat zu einer entmutigten und demotivierten Haltung, die Situation verbessern zu wollen, beigetragen; vgl. 90–103.*

Die Ergebnisse des Benchmarkings haben Herrn Otten beeindruckt, so gering hat er die Erfolgsquote der Verkaufsabschlüsse nicht eingeschätzt. Persönlichen Handlungsbedarf sieht er aber nicht, da die Leistungen des eigenen Büros nicht identifizierbar sind, angedachte Schulungen zur Erhöhung der fachlichen Kompetenz ausgeschlagen wurden und konkrete Vorstellungen von Seiten der Geschäftsleitung bezüglich der weiteren Vorgehensweise nicht an ihn herangetragen worden sind. Eigeninitiativ Lösungsansätze zu entwerfen, anzuwenden und zu verfolgen gehört nicht in sein Strategierepertoire. Er fühlt sich nicht gefordert, eigenes Potential zu entdecken, es auszubauen und zu nutzen und versinkt in passives Abwarten.

Thema 18: Die heutige, erschwerte Verkaufssituation und der daraus abzuleitende Schulungsbedarf

Strategisch geplante Gesprächsverläufe mit Regeln fürs Argumentieren und Rezepten gegen Kundeneinwände, wie allgemein in Verkaufsschulungen trainiert, in die Tat umzusetzen, sind aufgrund der unterschiedlichen Gesprächseinstiegssituationen nicht möglich. Unabdingbar sind innere Motivationskraft und entsprechendes Erfahrungswissen des Verkäufers, um Gespräche in die erfolgreiche Abschlussphase zu lenken. Trotzdem gibt es immer wieder Situationen, denen man sich nicht gewachsen fühlt und schier ratlos bemüht ist, konstruktiv ins Geschehen einzugreifen.

Abschlusstechniken, die nur auf die Unterschrift unter den Auftrag zielen, behagen ihm gar nicht. Verkauf ohne Rücksicht auf den Bedarf und Nutzen der Kunden nimmt ihm und seinen Kollegen die Freude und lässt ihn an seinem Beruf zweifeln. Insbesondere bei den Zusatzleistungen wie Autovermietungen und Versicherungspolicen, die sie angehalten sind, im Anschluss an die Entscheidung des Kunden für eine Reise, ungefragt als zusätzliche Buchungsmöglichkeiten anzubieten, stellt er diese Methode – prinzipiell eine ihm verständliche Abwehrhaltung des Gesprächspartners gegenüber eines weiteren Kaufs erwartend – stark in Frage. Dass auch diese Angebotspalette zu verkaufen sei, bestreitet er nicht, wünscht sich aber Hilfestellung in Form von Schulungen für eine geschickte Vermarktung derselben. Von dieser Art Schulungen – letztendlich doch wieder Verkaufsschulungen – weiß er zu berichten, dass sie sich heute ausgefeilter auch mit der Gesprächsatmosphäre beschäftigen, was früher, als er solche Schulungen besucht hat, überhaupt nicht berücksichtigt wurde. Wie wichtig es für die Verkäufer ist, gut geschult in das Beratungssetting zu gehen, begründet er wiederholt mit der Buchungs- und Reiseerfahrung der Kunden und der kritischen Lage, in der sich der Verkäufer befindet, wenn der Kunde ihm überlegen ist. Mit breiterem Hintergrundwissen als es heute üblich ist, würden die Verkäufer seltener und verkraftbarer in die Situation geraten, bei Fragestellungen seitens der Kunden passen zu müssen. Das derzeit angekratzte Selbstvertrauen wäre gerettet (23/14-28/2).

Wie evaluiert Herr Otten die jetzige Situation eines Reiseverkehrskaufmanns?

119. *Alt hergebrachte Verkaufstechniken nützen ihm im heutigen beruflichen Alltag nicht mehr.*
120. *Knallharte Methoden, die die Wünsche, Probleme und Erwartungen seiner Kunden unberücksichtigt lassen, verderben die Gesprächsatmosphäre und das Geschäft.*
121. *Neben der fachlichen Kompetenz ist heute auch eine soziale Kompetenz gefordert.*

122. *Moderne Verkaufsschulungen berücksichtigen in ihrem Curriculum diese neuen Anforderungen.*
123. *Als Verkäufer sieht Herr Otten sich und seine Kollegen stets an den kritischen Naht- und Reibungsstellen zwischen Kunden-, Lieferanten- und Geschäftsleitungsinteressen.*
124. *Er äußert keine Begeisterung an dem Verkauf von Zusatzleistungen und deren Nutzen im Dienst der Kunden; hier fehlt ihm die Überzeugung.*
125. *In Ermangelung kompetenter Informationsrecherchen hat sich das Expertentum der Verkäufer zunehmend verringert und das Selbstwertgefühl der Reisebüromitarbeiter ist gesunken; vgl. 90-103*
126. *Das innere Überlegenheitsgefühl des Counterberaters seinen unwissenden Kunden gegenüber ist einer inneren Unzufriedenheit und angespannter Ängstlichkeit gewichen.*
127. *Er steckt in einem permanenten Konflikt zwischen Ehrlichkeit und Offenheit, die eigene Unwissenheit vor dem Kunden zuzugeben und der Selbstermahnung, Informationsdefizite nicht entdecken zu lassen; vgl. 90–103.*

Sich in die Wünsche, Probleme und Erwartungen seiner Kunden partnerorientiert hineinzudenken, diese schnell zu erfassen und zu beantworten, fällt Herrn Otten häufig nicht leicht. Gehemmt fühlt er sich zum einen durch die verloren gegangenen Dimensionen professioneller Überlegenheit und Produktidentifikation des Beraters und eine damit einhergehende Ablehnungsangst. Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und Offenheit dem Kunden gegenüber als die charakteristischen Wesensmerkmale eines reflektierenden Verkaufens und Grundlage emanzipierter Kundenbeziehungen drohen angesichts dieser sich aufgebauten Anspannung abhanden zu kommen.

Zum Schluss beantwortet Herr Otten die Frage nach persönlichen Daten (162 Zeilen); eine eingehende Analyse dieser Daten ist im Kapitel 6.2 festgehalten.

6.3.2 Strukturhypothesen

Die vorangestellte Analyse mündet in nachfolgende Strukturhypothesen:

Herr Otten steigt in das Interview mit kurzen Berichtspassagen ein, die er jeweils mit Evaluationen beendet, die die besonders entlastende Wirkung des Seminars unterstreichen. Während ein Berichtender immer in Distanz zum Gesagten tritt, wird in der Evaluation die persönliche Stellungnahme deutlich. Sein Hauptthema während des Seminars war die eigene Positionierung „Wo stehe ich im Verhältnis zu den anderen Büroleiterkollegen?“ Der entlastende Effekt des Zusammentreffens resultierte aus seiner gewonnenen Erfahrung, dass andere Büroleiter ähnliche Besorgnisse haben wie er, der Wissens- und Kenntnisstand der einzelnen unterschiedlich und seine eigenen Fähigkeiten mit denen der anderen durchaus vergleichbar waren.

Das bestimmende Thema des gesamten Interviews ist sein Gefühl, alleingelassen zu werden. Seine Kritik richtet sich sowohl an die Distriktleitungen als auch an die Geschäftsführung und findet sich in den unterschiedlichen Unterthemen manchmal mehr, manchmal weniger direkt wieder. Immer dann, wenn er kleinere Erzählungen eingebaut hat, spricht er seine Herzensangelegenheit nachdrücklich und unmissverständlich an.

Diese wenigen Erzählungen folgen bis auf eine Ausnahme unmittelbar aufeinander. Im Thema acht „Man fühlt sich alleingelassen“ fügt er eine kleine Belegerzählung an seine Argumentation und erzählt von der überraschenden Anfrage der Zentrale an ihn als Büroleiter zum Werbeetat für sein Büro. Diese erstmalige Anfrage war er aufgrund mangelnder Erfahrung und fehlender Schulung nicht in der Lage kompetent zu beantworten und fühlte sich überfordert. Beim Thema neun „Der Nutzen von Gesprächskreisen“ hält er einen Erfahrungsaustausch der Büroleiter grundsätzlich für wichtig; in der Vergangenheit war es nur manchmal im Rahmen der Büroleitersitzungen möglich sich untereinander auszutauschen. Das Thema zehn „Firmenvergleich“ dient ihm zum Vergleich seiner letzten beiden Arbeitgeber. Seinen vorherigen Arbeitgeber beurteilt er wesentlich positiver. Im Thema elf „Gründe für die Unzufriedenheit der Büroleiter“

zeigt er sich bekümmert darüber, dass es keine Absprache hinsichtlich Personaleinstellungen gibt.

Mit dem Thema 16 „Der Wunsch nach kontinuierlichen Kommunikationsmöglichkeiten im Unternehmen“ führt Herr Otten auf den einzigen ausführlichen Bericht des Interviews im Thema 17 „Benchmarking – Durchführung, Auswertung, Konsequenzen“ hin und erzählt, dass er auf einer der letzten Büroleitertagungen den Geschäftsführer des Unternehmens kennen gelernt hat.

Auffällig ist auch dieser breiter angelegte Bericht innerhalb des Themas 17, an diesem Thema zeigt Herr Otten ein ausgeprägtes Interesse, erklärbar damit, dass hier zwei herausragende Begebenheiten aufeinander treffen. Zum einen lernt Herr Otten den Geschäftsführer von Weltkugel-Reisen kennen; endlich steht diejenige Person greifbar nah vor ihm, die das Sagen im Unternehmen hat. Das ist für ihn deshalb von besonderer Wichtigkeit, weil er aus einer vergleichenden Erfahrung heraus bevorzugt in direkter Einflussnahme mit dem maßgeblichen Entscheider eines überschaubaren Unternehmens heraus arbeitet. Die unterschiedlichen hierarchischen Ebenen stetig beachten und längere Wartezeiten in Kauf nehmen zu müssen bevor Anfragen seinerseits über die Distriktleiter von der Geschäftsführung geklärt werden oder gar unbeantwortet bleiben, entspricht nicht seinem Verständnis von guter Unternehmenskommunikation, schmälert beeinträchtigend seine Kompetenz, lähmt seine Einsatzbereitschaft und wirkt sich verletzend auf sein Selbstwertgefühl aus.

Die zweite Begebenheit ist die Ausführung des Geschäftsführers über die Benchmarking-Studie, an der das Unternehmen teilgenommen hatte. Es sieht so aus als dienen Herrn Otten die Messergebnisse dieser Studie als ein unfehlbares Sesam-öffne-dich. Enttäuschend ist jedoch, dass die große Komplexität, die hinter den einzelnen verbesserungswürdigen Daten, den Zahlen der aufeinander einwirkenden Faktoren, steht, unbearbeitet bleibt.

Innerhalb dieses Berichtes gibt es eine kleine angedeutete Erzählung, als er die Testkäufer bei der Arbeit für die Studie in eine „offene Gesprächssituation“ führt. Offene Gesprächssituationen im Kundenkontakt sind für

Herrn Otten aufgrund seines von ihm ängstlich beäugten Defizits im Bereich Zielgebietswissen kritisch geworden.

Zwei weitere kleinere berichtende Sequenzen finden sich beim Thema sieben „Was man auf jeden Fall verbessern müsste“ während er die Einigkeit der Büroleiter darüber darstellt, dass es über die Büroleitersitzungen hinausgehend Austauschmöglichkeiten geben müsste und im Thema neun „Der Nutzen von Gesprächskreisen“ wenn er die Synergieeffekte wirken lassen möchte. Herr Otten zeigt eine Vorstellung darüber wie die Zusammenarbeit der Büroleitungen zukünftig effektiver gestaltet werden könnte.

Trotz der hauptsächlich argumentierenden und evaluierenden Textaufschichtung enthält das Interview eine Fülle von Informationen über die unterschiedlichen Themen, die Herrn Otten beschäftigen. Die überwiegende Verwendung der beiden Textsorten Argumentation und Evaluation dienen dazu, seine Meinungen und Bewertungen abzusichern, weisen auf eine deutliche Distanzhaltung und eingeschränkte Handlungsspielräume hin. Mit diesem Einsatz überlegenheitswirksamer Strategien kompensiert er sein derzeitiges Minderwertigkeitsgefühl, das mit seinem engen Aktionsradius einhergeht.

Fortwährende parasprachliche Ermunterungen der Interviewerin halten das Interview in Fluss, führen ab nicht zu ausführlichen Berichten und vertiefenden Erzählungen. Selbst konkrete Aufforderungen werden von ihm umgangen.

Seine sehr geschlossene Art das Interview zu gestalten lässt viel Spielraum für die Hypothesenbildung. Die deutlich sichtbaren Spuren von Verletztheit und Einsamkeitsgefühlen innerhalb seiner Evaluationen tragen dazu bei, die Hypothesen sinnlogisch verdichten zu können.

6.4 Feinanalyse

6.4.1 Textstelle 1: 11 Zeilen

Die Feinanalyse beginnt mit der ersten Textstelle des Interviews; Herr Otten führt sich in das Interview ein.

„Mmh. Tja, was mir überhaupt in Erinnerung geblieben ((lacht)) (4). Also, es ist schwer, so Details zu nennen, vielleicht, die da besprochen worden sind.“

Die eigene Gedächtnisleistung und die Wirksamkeit des Seminars auf den eigenen Arbeitsalltag humorig anzweifelnd, zeigt Herr Otten, dass er tolerant über den Dingen stehen kann, die ihm nicht besonders wichtig sind und die von keiner nachhaltigen Relevanz zu sein scheinen.

Auch wenn er sich auf das Interview im Vorfeld nicht eingehend vorbereitet hat, nimmt er nun seine Rolle als Interviewpartner ernst, traut sich zu, die Situation zu meistern und bemüht sich, sich zu konzentrieren, um gleichsam nach und nach das Thema einzukreisen, den Kern herauszuarbeiten, sich auf das Wesentliche, das Eigentliche zu beschränken und die möglichen Risiken abzuschätzen.

So schützt er sich zum einen vor vermeintlichen Anforderungen seines Gegenübers und schmälert dessen implizierte Erwartungshaltung – Herr Otten vermutet eine gewisse Detailfreudigkeit – und geht in die überlegende Position des Wissenden.

„Es war ja doch ein sehr großer Themenbereich gewesen, der da abgehakt wurde.“

Sich nun langsam rückbesinnend hat Herr Otten dann doch an einem ganz beachtlichen Seminar teilgenommen. Innerhalb eines begrenzten Zeitraums gab es einen umfangreichen Inhalt zu bewältigen. Quantität statt Qualität war die Devise des Seminars, eine Vorgehensweise, die sich zwangsläufig entscheidend auf die Effizienz auswirkte.

Mit diesem Statement distanziert sich Herr Otten sowohl vom Inhalt als auch von der Art der Bearbeitung. Es scheint als ersuche er mildernde Umstände für die eigene Erinnerungsschwäche; ohne Beweise antreten zu müssen, möchte er sich gut darstellen. So demonstriert er doch eine gehörige Portion Stolz, mit der er weiteren Details auszuweichen versucht.

„Was mir in Erinnerung geblieben ist, ist das wir so, äh, Folder oder Pamflet noch bekommen haben, in dem das noch mal so’n bisschen zusammengefasst war, was besprochen wurde.“

Wenig erwartungsvoll hat Herr Otten an der Veranstaltung teilgenommen und sich auch im Nachhinein nicht vertiefend damit beschäftigt, was seine zögernde Attitüde in der Interviewsituation erklärt. Zur Weiterentwicklung der eigenen fehlenden, anwendungsbereiten oder bereits vorhandenen Kenntnisse trug das Seminar wenig bei. Hilfesuchend verweist er auf eine schriftliche Zusammenfassung der inhaltlichen Abhandlung.

„Mmh“ ((Aufmunterung von Seiten der Interviewerin)).

„...so von den Schwerpunkten her, das hab ich glaub ich sogar noch irgendwo aufgehoben.“

Nach dem Seminar verspürt Herr Otten keine größere Ungeduld, Näheres zu ergründen. Die Intensität der Seminarerlebnisse ging ihm nicht unter die Haut und bot ihm keine notwendige Bereicherung für seinen Arbeitsalltag. Dabei zeigt er sich auch als alter Hase im Geschäft, dem man nicht unangestrengt viel Neues, Überraschendes, gar Bahnbrechendes bieten kann. So haben sich hier für ihn keine wesentlichen, neuen Perspektiven eröffnet.

Eine Effizienzprüfung von Fortbildungsveranstaltungen hat weder für die Geschäftsführung noch für ihn als Büroleiter eine zentrale Wichtigkeit; hier fehlt anscheinend der konsequente, professionelle Umgang mit den Zielsetzungen dieses Teilgebietes der Personalentwicklung.

Herr Otten hält sich zunächst fest an der angefertigten Kurzpräsentation des Seminarinhaltes, entscheidet dann aber, dass diese für die Interviewsituation nicht besonders nützlich sein wird, zumal er über ein eher unzulängliches Ablagesystem verfügt, mit dem es ihm nur mühsam gelingt, Unterlagen griffbereit zu archivieren. Das ist ihm auch bewusst, denn er traut seinem eigenen System nicht über den Weg, und so verwirft er umgehend den Gedanken, sich auf die Suche des Flyers zu begeben.

6.4.2 Textstelle 2: 9 Zeilen

In der ausgewählten Textstelle 2 stellt Herr Otten eine zentrale Reisebüro-situation dar, die ihn sehr belastet.

„Und das ist natürlich eigentlich immer die schlechteste Situation, weil die Kunden kommen ja zu uns, um sich beraten zu lassen.“

Die Existenzberechtigung eines Reisebüros hängt von der professionellen Erfüllung der Beratungsfunktion der Reisebüromitarbeiter ab. Prinzipiell hat der Expedient sich in der wissenden, erfahrenen Rolle einzufinden und sich in dieser sicher zu präsentieren.

Die ungünstigste Situation sowohl für den Expedienten als auch für den Kunden ist jene, in der der Expedient den an seine Rolle naturgemäß geknüpften Erwartungen nicht gerecht werden kann.

Dieses Problem ist in den Fachkreisen hinlänglich bekannt und unter den gegebenen Bedingungen ein nicht kalkulierbares Risiko des Alltagsgeschäfts.

„Und selbst, wenn das Leute sind, die schon sehr reiseerfahren sind, die teilweise die Zielgebiete schon genau kennen und so weiter,“

Herr Otten macht deutlich, dass er zunehmend Schwierigkeiten hat, seine reiseerfahrenen Kunden zufrieden zu stellen.

Parallel zur angewachsenen Reiseerfahrung der Kunden sind die Anforderungen an die Beratungskompetenz der Reiseverkehrskaufleute gestiegen.

Um eine Kundenbindung zu erreichen, müssen Mitarbeiter der Büros ihren Kunden heute mehr bieten als pauschales Zielgebietswissen. Dieser zu meistern Anspruch ist allerdings nicht näher definiert und somit nur unzulänglich greifbar und kompetent zu erfüllen.

„...trotzdem kommen sie zu uns nicht nur, um, was weiß ich, die Unterschrift für die Buchung zu leisten. Das können wir teilweise gar nicht leisten.“

Die einzelnen Mitarbeiter ängstigen sich in dieser sich gewandelten Arbeitssituation. Die ihrerseits entstandenen Informationsdefizite zufrieden stellend auszugleichen ist für sie unmöglich geworden, und so haben sie

ihre zwischenzeitlich sicher geglaubte professionelle Überlegenheit verloren, klagt Herr Otten resigniert stellvertretend für den Berufsstand an.

Zudem fühlt er sich moralisch verpflichtet, seinen aufgeklärten Kunden über die technische Leistung einer Buchung hinausgehend das Recht einzuräumen, weitergehende Bedingungen an den Buchungsvorgang und die von ihnen zu leistende Buchungsunterschrift zu knüpfen. Alles andere würde er als anstößig erleben; alles andere würde seine Arbeit in Zweifel ziehen.

6.4.3 Textstellen 1 und 2 im Vergleich

Herr Otten hat es in seinem langjährigen Berufsleben trainiert, sich unvorbereitet und abwartend fragend auf neue Gesprächssituationen einzulassen. Dieses zeigt sich sowohl in seinem Umgang mit dem besuchten Seminar, in der Beziehung zur Interviewpartnerin als auch in der Beratung seiner Kunden.

Sich aber immer häufiger im Kundenkontakt in der Rolle des Unwissenden zu erleben, bedroht sein Selbstwertgefühl.

Das Seminar hat ihm trotz des guten Ansatzes nicht die erforderlichen Informationen und Hilfestellungen geboten, mit seiner konkreten Situation ins Reine zu kommen.

Die Themenvielfalt, einmalig angeboten, ließ eine Vertiefung der entscheidenden Fragen nicht zu. Und so geriet das kurzfristig Erworbene in die Schublade der nebulösen Erinnerungen und konnte von Herrn Otten im Alltag nicht weiter entwickelt werden.

6.5 Erzählte Fallgeschichte und deren Rekonstruktion

Lachend zweifelt Herr Otten an, ob ihm von dem Seminar überhaupt etwas in Erinnerung geblieben sei; ein großer Themenkomplex von der Kundenzufriedenheit zur Kundenbindung sei „abgehakt“ und in einem Folder zusammengefasst worden.

Herr Otten führt sich als Interviewpartner ein, von dem eine detailgetreue, sachbezogene, verwertbare Wiedergabe eines umfangreichen, ohne Tief-sinn bearbeiteten Gebietes nicht zu erwarten ist. Seine Bereitschaft sich der Interviewsituation auszusetzen, verbindet er offenbar wenig mit einem Interesse, kompetent inhaltliche Informationen weiterzugeben. Vermutlich konnte er während des Seminars nur einen geringfügigen, für seine berufliche Praxis eher unbedeutenden Wissenszugewinn erfahren. Herr Otten signalisiert ein Bedürfnis, tiefer in die Thematik einzudringen; unter diesen Umständen würde ein entsprechendes Seminar zu einem Schema mit weitreichenden Konsequenzen.

Eine Vorbereitung auf die Interviewsituation lag ihm fern; eine gewisse Geringschätzung gegenüber seinem Gesprächspartner schwingt mit.

Das Seminar mit der gebotenen Möglichkeit, sich in bemerkenswert positiver Stimmung einmal wieder theoretisch den alltagsrelevanten Themen zuzuwenden, hatte für ihn überwiegend vergleichenden, standortbestimmenden Charakter, resümiert er. Die wohlwollende Atmosphäre entwickelte sich aufgrund der interessanten Gelegenheit für die Büroleiter, sich außerhalb ihrer Büroleitersitzungen in einem Anteil nehmenden und zuhörenden Setting über die üblichen Tagesordnungsthemen hinausgehend auszutauschen und Problemkreise anzusprechen, die in der Regel weder Raum noch Zuhörerschaft finden.

Festzustellen, dass neben ihm auch seine Kollegen Hilfestellung bei einzelnen Fragen beanspruchen, war für ihn besonders aufschlussreich und erfreute ihn nachhaltig.

„Einfach mal zu sagen, hier und das drückt mich und da (2) müsste man was tun und so und auch so dass man von den anderen gehört hat, dass sie auch ihre Schwierigkeiten eben haben und: dass sie alleine teilweise auch nicht fertig werden damit so mit (2) gewissen Schwierigkeiten, so das war interessante Information und auch positiv letztendlich.“

„Das man da nicht so auf allein- alleinigem und schlechtem Posten stehen würde.“

Anzunehmen ist, dass Herr Otten, angefüllt mit akuten Selbstzweifeln und verunsichert durch eine ungewohnte Hilflosigkeit, beruflich aufgetretene Fragestellungen selbständig zu bewältigen, erleichtert und entlastet seine überhöhte Sichtweise hinsichtlich der vermeintlichen Fähigkeiten seiner Mitstreiter revidieren konnte. Die Bilanz seiner vergleichenden Bewertung beruhigte ihn. Er nutzte die Möglichkeit aus dem Seminar positive Schlüsse für die eigene Position zu ziehen.

Grundsätzlich befürwortet Herr Otten Seminare dieser Art, da sie einen Austausch zwischen den Büroleitern ermöglichen, der Auffrischung fachlicher Informationen dienen und die Teilnehmer Schritte nach vorne machen. Auch hat er sich mit seinen Mitarbeitern, die ein entsprechendes Expedientenseminar besucht haben, unterhalten. Er vermutet, einiges der erlebten Erfahrungen sei sicher in den Arbeitsalltag transportiert worden, weiß aber nicht, wie viel Transfer man normalerweise erwarten kann.

„...ich denke mal, dass es grundsätzlich immer gut ist, mal so’n Anstoß zu kriegen, sich den Spiegel vorzuhalten und zu gucken, was tun wir da eigentlich, wie können wir das besser machen so.“

Den Erfolg des Seminars würde er gerne messbar darstellen, es fehlen ihm aber gültige Effektivitäts- und Effizienz-Parameter, die die Besuche derartiger Fortbildungen rechtfertigen könnten. Eine Gegenüberstellung von aufgestellten Forderungen und dem jeweiligen Erfüllungsgrad vornehmen zu können, käme seinem Bedürfnis nach greifbaren Ergebnissen entgegen. Er würde in der Interviewsituation nicht so unbehaglich im Trüben fischen. Anknüpfend an die während des Seminars gemachten Erfahrungen, im Vergleich mit seinen Kollegen nicht so schlecht abgeschnitten zu haben wie von ihm befürchtet, würde er auch in diesem Zusammenhang akzeptable Daten erwarten ohne eine besondere Anstrengung auf sich genommen zu haben.

Eine Abweichung von der Norm scheint ihm Sorge zu machen. Die Fähigkeit, unbeaufsichtigt zu arbeiten, hat er noch nicht ausreichend trainiert; so fällt es ihm schwer, die eigene Arbeit zu beurteilen. Er weiß aber, wenn etwas nicht stimmt oder einer Verbesserung bedarf. Seine Arbeit von an-

deren immer wieder neu beurteilen zu lassen, ist ihm fremd: er fürchtet Kritik, die sich gegen ihn als Person richtet.

Auf seine Erinnerung an Details angesprochen, konkretisiert Herr Otten nicht. Stattdessen betont er abermals die Gesprächsoffenheit der Gruppe, die er zu einem wesentlichen Teil der Fähigkeit der Seminarleiterin, eine dafür notwendige Atmosphäre hergestellt zu haben, zuspricht. Die Bereitschaft zur Beteiligung seitens der Gruppenmitglieder, die Gruppenzusammensetzung und das räumliche Umfeld trugen ebenfalls zum Erfolg des Seminars bei.

Die ermutigende Gesprächsatmosphäre war für Herrn Otten offensichtlich von entscheidender Bedeutung, um sich während des Seminarprozesses wohl zu fühlen. Das angenehme, unangestrengte Gefühl konnte er bis in die Gegenwart retten. Inhaltliche Einzelheiten haben für ihn keine einschneidende Wichtigkeit erlangt und sind zwischenzeitlich in Vergessenheit geraten. Sich innerhalb der Gruppe mühelos einen annehmbaren Platz gesichert zu haben, war sein Hauptaugenmerk. Warum ihm diese Standortbestimmung so dringlich war, wird an dieser Stelle noch nicht deutlich; vermuten lässt sich aber ein vorab über einen längeren Zeitraum erlebtes Mangelgefühl, aufgebaut aufgrund der fehlenden Möglichkeit, sich im sonst üblichen beruflichen Rahmen mit seinesgleichen auszutauschen und ein kompetentes Feedback zu erhalten. Scheinbar ist es ihm im Laufe des Seminars gelungen, die Bewertung der eigenen Situation zu korrigieren; er bewertet sie so wie es der Situation entspricht, weder übertrieben positiv noch übertrieben negativ. Es schließt sich die Frage an, inwieweit er sich gemäß seiner eigenen Bewertung verhält.

Ausdrücklich verbesserungswürdig befindet er die Begleitung der Büroleiter. Untereinander hingegen erlebt er Hilfestellungen in Form von Problemlösungsansätzen und Entlastung durch die Erfahrung, dass andere Büroleiter mit ähnlichen Schwierigkeiten wie er zu kämpfen haben. Häufigere Zusammenkünfte böten die Chance eines kontinuierlichen Informationsaustausches, der sich befreiend auswirken würde.

„(7) Tja, aber ich denke mal, ehm, was man machen müsste, wo wir auch schon immer wieder im Kollegenkreis auch drüber gesprochen haben, ist eben so’n Austausch zu finden, ehm, über die Büroleitersitzungen hinaus möglicherweise.“

Von seinen Vorgesetzten fühlt sich Herr Otten bei der Bewältigung seiner Aufgaben alleingelassen, orientierungsgeschwächt und zu wenig wertgeschätzt. Auch zukünftig erwartet er von ihnen keinesfalls die als notwendig erachtete Unterstützung. Seine Vergesslichkeit bezüglich des Seminarinhaltes kann mit seiner Protesthaltung dem Arbeitgeber gegenüber zu tun haben: sie wird von ihm als wertvoll im Kampf gegen einen Kontrahenten eingesetzt, quasi als Sicherungsmaßregel gegen ein Zuwenig an gewünschter Unterstützung und Akzeptanz. Herr Otten unterwirft sich nicht kritiklos seinem Arbeitgeber. Mit seinem Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu Gleichgesinnten untermauert er seine derzeitige selbstwertsichernde Abgrenzungstendenz. So geht es ihm bei seinem Verbesserungsvorschlag ‘regelmäßigerer Treffen der Büroleiter’ weniger um die Gelegenheit, den anderen den Rang abzulaufen; er beabsichtigt vielmehr ein Setting zu institutionalisieren, das den Rahmen für eine gegenseitige kollegiale Förderung und Stabilisierung bietet und somit dem Aufschluss defizitärer Fachkompetenz und der persönlichen Psychohygiene dienen könnte. Sich als alleinverantwortlicher Büroleiter anzunehmen, der nur mit sich selbst in einem Wettstreit liegt, behagt ihm nicht. Dennoch befindet er sich eher in abwartender Haltung ohne den erforderlichen Ehrgeiz, seine als insuffizient erlebte Lage entschieden in Angriff zu nehmen. Die an ihn gestellten Anforderungen drängen ihn nicht so sehr, dass er sich bemüht, sie auf eigene Faust zu erkunden. Er kann sich aber im voraus das Gefühl und die Wirkung vorstellen, die er mit Hilfe der Büroleitertreffen erzielen will. Damit macht er für sich und andere die Idee nachvollziehbar.

Auf konkrete zu bearbeitende Problemsituationen angesprochen, leitet er ein mit den Schwerpunkten „Marketing“ und „Umgang mit Konflikten im Kollegenkreis“. Er argumentiert den entstandenen Handlungsbedarf anhand der Vorgehensweise des Unternehmens, Büroleiter aus den Reihen der Expedienten rekrutiert zu haben.

Diese in ihre Position "... (H)ineingestoßen(en)..." stehen vor neuen Aufgabenbereichen, für die sie nicht ausgebildet und in denen sie auch nicht geschult worden sind. Sie sehen sich überraschenden Erwartungen gegenüber, denen sie sich nicht gewachsen fühlen. Nur im Extremfall schalten sich die zuständigen Distriktleiter regelnd ein. Auch hier erwähnt Herr Otten wieder die Unterstützung, die er sich von Büroleiterkollegen holt, wissend, dass der Informationsstand der einzelnen doch unterschiedlich ist. Beispielhaft skizziert er den Bereich Marketing. So wurde er – vermutlich von seinem Distriktleiter oder aber von der Zentrale - nach geplanten Werbemaßnahmen seines Büros und dem dafür notwendigen Etat befragt und musste aufgrund mangelnder Erfahrung schwer mit einer Antwort ringen. In Büroleitergesprächskreisen könnte man Synergieeffekte nutzen.

Herr Otten unterstreicht, dass das bisher genutzte Angebot fremder Hilfeleistungen im Themenbereich fachlicher und sozialer Führungskompetenz erweitert werden muss. In der neuen Führungsrolle erlebt er ahnungslos überfordernde Aufgabenstellungen und muss sich abmühen, annehmbare Lösungen zu finden ohne über das unentbehrliche Hintergrundwissen zu verfügen. Zurückgreifend auf Büroleiterkollegen erkennt er, dass ihm einige von ihnen tatsächliches Wissen voraus haben und die Ausgangspositionen für die Rollenausübung doch unterschiedlich sind. Von regelmäßigen Treffen verspricht er sich den erforderlichen Kenntniszuwachs. Herr Otten, auf der Suche nach einer neuen Identität, neigt zu einem konsistenten Selbstbild und erschrickt vor der Notwendigkeit der Wandlung und Entwicklung.

Sein Bedürfnis nach Austausch erklärt er vertiefend mit seiner veränderten Arbeitssituation, die sich aufgrund des Besitzerwechsels ergeben hat. Während der vorherige Arbeitgeber, Betreiber nur weniger Reisebüros, bei der Überschaubarkeit des Unternehmens und einer guten Zusammenarbeit mit den einzelnen Mitarbeitern jederzeit greifbar gewesen sei, um anstehende Themen umgehend zu besprechen, habe heute der Büroleiter in dem großen Konzern einen umständlichen, unvermeidlichen Dienstweg einzuhalten. Die eigenen Verantwortlichkeiten haben sich gravierend ver-

lagert; so wird heute von der Konzernleitung im wesentlichen auf die Umsatzzahlen der einzelnen Büros geschaut, auf andere Verantwortlichkeiten hat der Büroleiter den Einfluss verloren.

Herr Otten sieht sich bezüglich seiner jetzigen Hilfebedürftigkeit, einem Mangelzustand, der seine Ratlosigkeit unterstreicht, in weiterer Erklärungsnot. Er war es gewohnt, im alten Unternehmen nicht nur einen zuverlässigen Ansprechpartner an seiner Seite zu haben, sondern hatte eine stabile Identität und wusste seine Rolle erwartungsgemäß zu erfüllen. Ein barrierefreies Arbeiten war - in der Nachschau betrachtet - damals möglich. Heute, behindert im Umgang mit seinen gewohnten Kompetenzen, die eigene Identität auf das Erreichen von Sollzahlen angewendet zu sehen und in steter Sorge hinsichtlich der Aufdeckung der neuentstandenen eigenen Unzulänglichkeit, ist er irritiert und verletzt. Kindlich trotzig trägt er zu einer vorwärts schreitenden Isolierung gegenüber den neuen Vorgesetzten bei.

Weniger konkrete Ereignisse als die Summe der erlebten Kleinigkeiten und die mangelnden Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten macht Herr Otten verantwortlich für seine derzeitige Unzufriedenheit. Beispielhaft führt er den fehlenden Einfluss auf eine Stellenneubesetzung in seinem Büro an:

„Man ist so gekappt, ja. Auf der einen Seite wird verlangt, dass so Umsätze auf jeden Fall stimmen, auf der anderen Seite hat man aber dann keine Möglichkeiten darauf Einfluss zu nehmen.“

„Irgendwie muss ich ja auch die Möglichkeit haben zu sagen, und das glaub ich, ist der richtige Weg und dann schaff ich das auch das Ziel, anstatt dass man einem sagt, dass einem gesagt wird, das ist das Ziel und wie ihr's schafft so, das ist egal, aber ehm (2) Unterstützung kriegt ihr da in keiner Form oder die Unterstützung müsst ihr euch selber irgendwie suchen oder so. Das ist so'n Punkt, wo'n bisschen Unterstützung nachher fehlt.“

Er erlebt sich wie in einer Sackgasse, aus der kein Weg hinausführt. Zu untrainiert und zu trotzig, sich innerhalb der neuen Hierarchieebenen zu bewegen, erlebt er die Schranken des Getrenntseins, neigt zum entmutig-

ten Rückzug und holt sich allenfalls von Kollegenseite Halt. In einer beginnenden entfremdenden Aktivität erfährt er das Ergebnis seiner Tätigkeit, das er von sich als verantwortlichen Akteur getrennt und sogar gegen sich gerichtet erlebt.

Auf die Interviewnachfrage, was er gerne noch mitteilen möchte, wiederholt er etwas modifiziert seine Wünsche bezüglich der Schulungsschwerpunktt Themen „Konkrete Unterstützung in Mitarbeiterführung“ und „Betriebswirtschaftliche Themen“ mit dem Ziel

„...damit man auch ´ne Chance hat, mal bisschen ´nen Schritt vorwärts zu kommen.“

Aufgrund der derzeitigen Sparsituation sieht er für die Verwirklichung seiner Wünsche keine Möglichkeit, die Kollegen in diese Einschätzung einschließend. Zur Verbesserung der Umsatzzahlen sei außerdem eine Vertiefung des Hintergrundwissens in Form von Studienreisen erforderlich, eine Maßnahmenart, die auch der Geschäftsführer befürwortet und zukünftig verstärkt zur Sicherung des Zielgebietswissens anbieten möchte. Die Umsetzung dieses lobenswerten Versprechens bleibt zweifelnd abzuwarten.

„Die Frage ist immer, äh, für einen Verkäufer, kenne ich mein Produkt, was ich da verkaufe oder kenne ich es nicht und: (2) darin lässt sich auch so verkäuferische Qualität nachher messen, denk ich mal.“

Bei der angewachsenen Vielfalt der Produktpalette im Reiseverkehrswesen und der permanent ansteigenden Erfahrung der Kunden häuft sich die für den Reiseverkehrskaufmann kritische Situation, dass der Kunde über ein breiteres Einzelproduktwissen verfüge als er selber. Wenn dieser Kunde dennoch ein Reisebüro aufsucht, wünscht er sich mehr als

„...die Unterschrift für die Buchung zu leisten.“

Dieses Bedürfnis an zusätzlichen Informationen können die Reiseverkehrskaufleute häufig nicht befriedigen.

Herr Otten schildert seine persönliche berufliche Situation wenig ermutigend. Er erlebt sich als jemand, der zu lange auf der Stelle tritt und eine wenig zuverlässige Aussicht auf voranbringende Aktivitäten verspürt.

Alarmierend erlebt er dabei den sich immer weiter reduzierenden Wissensvorsprung des Fachmanns gegenüber seinen Kunden bis hin zur einer nahezu peinlichen Zielgebietsunterlegenheit des Dienstleisters. Gerade dieser Vorsprung zeichnet aber für die Berechtigung des Berufstandes. Herr Otten fürchtet, den Wettlauf zu verlieren.

Tatsächlich führt er das eigene mangelnde Zielgebietswissen hinsichtlich der Massentourismusziele argumentativ an. Auch wenn er Informationen aus Kundengesprächen, Katalogen und Reiseführern beziehen und für die Beratung nutzen kann, entlarvt der Kunde mit seiner Schlüsselfrage:

„...`ja, und waren Sie denn schon mal dort gewesen?`...“

den unwahren Gesprächspartner. Wenn es auch unerreichbar ist, die gesamte Produktpalette persönlich zu kennen, sollte doch zumindest für das Wissen um die Massentourismusziele aus zweierlei Hinsicht mehr getan werden: zu einem würde es sich in den Umsatzzahlen niederschlagen und zum anderen das Selbstvertrauen der Verkäufer stärken, räumt Herr Otten ein.

Sein Selbstwertgefühl ist eng verknüpft mit dem Grad seines detaillierten Zielgebietswissen. Sein Vorsprung gegenüber Kunden scheint sich deutlich verringert zu haben. Im Bereich der exklusiveren Angebote wie Fernreisen und Kreuzfahrten wird er sich wiederkehrend unterlegen fühlen, kann seine Unwissenheit hier aber akzeptieren. Auf dem Gebiet der Massentourismusziele hingegen erlebt er seine Unzulänglichkeit mittlerweile als unprofessionell und bedrohlich.

Befragt nach weiteren Problemkreisen, kann Herr Otten sich vorstellen, dass innerhalb der Büroteams Schwierigkeiten auftreten, die nicht ohne externe Hilfestellung gelöst werden können, insbesondere deshalb, weil die Zusammensetzung der einzelnen Teams eher zufällig vollzogen wird. Ihm eigenen Büro hat er

„...hier eigentlich keine so großen Probleme. Konflikte gibt es immer.“

Sein persönliches Anliegen wäre – so wiederholt er – ein regelmäßiges Treffen mit seinen Büroleiterkollegen, möglichst im monatlichen Abstand, mit den Schwerpunkten Informationsaustausch und themenbezogener Schulung.

Er erinnert sich an die letzte Büroleitersitzung, eine interessante Variante zu den sonst üblichen Zusammenkünften:

„Da hatten wir das Glück, unseren Geschäftsführer mal kennen zu lernen, Herrn Seifert.“

„Und: der hat dann die Ergebnisse des Benchmarking, das letztes Jahr durchgeführt worden war, mal dargestellt. Das war höchst interessant.“

Auf die Bitte diesbezüglich nähere Ausführungen zu machen, liefert er begriffliche Erklärungen:

„Ja, Benchmarking, gut das ist so der Vergleich des Unternehmens in äh (3) Bezug auf Konkurrenzunternehmen.“

„Das heißt festzustellen, an welcher Stelle man als Unternehmen steht.“

„So was Beratung anbetrifft, also mit anderen Worten so wie der Kunde das Büro, die Mitarbeiter, die Beratung empfindet.“

Er befürwortet diesen statistischen Vergleich, aus dem das Unternehmen Stärken und Schwächen anhand detaillierter Informationen ablesen konnte, wenngleich die Ergebnisse auch verallgemeinert dargestellt worden sind. Beeindruckt hat ihn die Abschlussschwäche des Konzerns als ein Teilergebnis.

„Also Ergebnis war gewesen, dass von zehn kaufwilligen Kunden nur drei einen Kauf getätigt haben.“

Bei den Mitbewerbern haben sich durchschnittlich vier Kunden zu einer Buchung entschließen können. Herrn Otten war im Vorfeld eine Statistik bekannt, aus der hervorging, dass buchungswillige Kunden sich vor einem Abschluss in vier Reisebüros informierten.

Die letzte Büroleitersitzung hob sich wohltuend von dem Einerlei der bisherigen Treffen ab. Die Ergebnisdarstellung des Unternehmensvergleichs durch den Geschäftsführer war für Herrn Otten von mehrfacher außerordentlicher Bedeutung. Highlight war offensichtlich sein erster direkter Kontakt zum Geschäftsführer; Herr Otten sieht sich in seiner Rolle als Büroleiter erstmalig von Seiten des Unternehmens gewürdigt.

Die anonymisierte Darstellung des Benchmarking ergab Fakten, die ihn aufhorchen ließen. Sie bargen aber keine akute Gefahr in sich, da die Leistungen des eigenen Büros nicht identifizierbar waren. Herr Otten leitet von sich aus keine konkreten Verbesserungsmaßnahmen ein, berichtet nicht von Optimierungsansätzen. So waren die Ergebnisse für ihn zwar interessant, aber nicht mit Konsequenzen verbunden und zeitigten zunächst keinen innovativen Charakter. Sein Unterlassungsverhalten lässt darauf schließen, dass es dem Geschäftsführer nicht gelungen war, Herrn Otten motivierend zu überzeugen, sich mit seinem Team dauerhaft für eine Erhöhung der Abschlussquote einzusetzen.

Über die Erhebungsmethode weiß Herr Otten zu berichten, dass Testkäufer nach vorab festgelegten Kriterien wie optischer Eindruck hinsichtlich der Büros und der Mitarbeiter, der Beratungsqualität, der Bedarfsanalyse und regionaler Zuordnung mit einer festen Buchungsabsicht Büros aufgesucht haben. Die erhobenen Daten wurden analysiert und regional aufbereitet dargestellt. Identifizierbar war demzufolge zum Beispiel die Region Norddeutschland, nicht aber das einzelne Büro. Ob sein Büro überhaupt in die Befragung einbezogen war, ist Herrn Otten nicht bekannt.

Dass die Leistungen des eigenen Büros nicht ableitbar sind, ist für ihn bei der Betrachtung der Ergebnisse eine zu vernachlässigende Größe mit der Erklärung, dass die Tagesform der einzelnen Mitarbeiter eine Momentaufnahme mit nur geringer Aussagekraft sei. Mit den tendenziellen Ergebnis-

sen der Befragung wie freundliche Büros und freundliche Mitarbeiter findet er sich gut ab. Die Befragungssituation stellt er sich als typische, realitätsnahe Counter-Situation vor. Über das zentrale Ergebnis, die Abschlussschwäche des Unternehmens, sollte nachgedacht werden, resümiert er. So habe er seinen Kollegen davon berichtet und großes Erstaunen ausgelöst. Ansonsten fühlt er sich damit alleingelassen.

Die Untersuchung demonstriert Herrn Otten ein optimierbares Ergebnis. Intervenierend trägt er zwar die erstaunlichen Informationen in das eigene Büroteam und erntet die erwarteten überraschten Reaktionen, aber zielorientierte Vorschläge für konkrete Verbesserungsmaßnahmen werden offensichtlich weder von der Geschäftsleitung noch vom Büroteam entwickelt und überprüfbar umgesetzt. Herr Otten empfindet die Abschlussschwäche des Unternehmens für die eigene Existenz nicht bedrohlich und fühlt sich für eine Verbesserung des Ergebnisses nur bedingt verantwortlich und letztlich überfordert. Für weitere Veranlassungen als der einer Mitteilungspflicht seinen Mitarbeitern gegenüber sieht er sich nicht herausgefordert. Einen konkreten diesbezüglichen Auftrag hat er aus der Büroleitersitzung nicht mitgenommen.

In abwartender, wenig motivierter Haltung erschöpft sich sein aufhorchendes Interesse an dem Ergebnis der Untersuchung. Eine Entscheidung bezüglich weiterführender Maßnahmen obliegt seines Erachtens dem Verantwortungsbereich des Arbeitgebers, ein Büroleiter hingegen spiele lediglich eine ausführende Rolle.

Von Seiten der Geschäftsleitung sei es bei der Ankündigung, dass man sich damit auseinandersetzen müsse, geblieben; unmittelbare Maßnahmen seien nicht unternommen worden. Die von den Büroleitern vorgeschlagene Lösungsvariante, Mitarbeiterschulungen durchzuführen, wurden von Herrn Seifert als ungeeignet bereits im Ansatz verworfen.

Positiv vermerkt Herr Otten, dass der Geschäftsführer keinen Vorwurf an die Büroleiter hinsichtlich der erhobenen Abschlussschwäche gerichtet hat. Herr Seifert verlässt das Büroleitertreffen aber nicht ohne zu appellieren, dass die Abschlussquote durch persönlichen Einsatz jedes einzelnen

Expedienten zu erhöhen sei. Herr Otten hält hingegen weiterhin die Erforderlichkeit von Schulungen hoch und argumentiert anhand der unterschiedlichen Beweggründe für fehlende Buchungsabschlüsse wie spürbare mangelnde Produktkenntnisse, Unfreundlichkeit der Mitarbeiter und unsympathische Gesprächsatmosphäre.

Auf ein persönliches Beispiel angesprochen, führt Herr Otten an, dass die in den sonst üblichen Verkaufsschulungen trainierten Gesprächsschemata auf den realen Büroalltag nicht übertragbar sein, im wesentlichen deshalb, weil jeder Einstieg in ein Verkaufsgespräch einen individuellen Charakter hat und dementsprechend ein Gesprächsverlauf nicht schematisierbar ist. Nur der hohen Einsatzbereitschaft und großen Erfahrung des Verkäufers ist es oftmals zu verdanken, dass der Kunde eine Buchung tätigt. Insbesondere bei irritierenden Gesprächssequenzen sei es schwierig, das Buchungsziel konsequent anzusteuern und nicht aus dem Auge zu verlieren.

Herr Otten stellt wiederholt die Produktkenntnisse, die Beratungsfähigkeit und das Erfahrungswissen als zentralen Wirkfaktor auf den Abschlusswillen des Kunden dar. Demzufolge seien diese Faktoren auch zukünftig zu schulen, um der Abschlussschwäche des Unternehmens entgegen zu wirken. Verkaufsschulungen im herkömmlichen Sinne reichen jedoch nicht aus, da sie den individuellen Problemstellungen der jeweiligen Kundenkontakte nicht gerecht werden. Dieser Folgerung schloss sich der Geschäftsführer bedauerlicherweise nicht an. Herr Seifert betonte die Buchungspflicht des Verkäufers, akzeptierte aber eine von unternehmerischer Seite unterstützende Vertiefung und Erweiterung der fachlichen und kommunikativen Kompetenzen der Mitarbeiter als Methode der Wahl nicht. Anzeichen für die Weiterverfolgung des Themas waren zwischenzeitlich nicht erkennbar.

Die ersehnte Bekanntschaft zu dem neuen Geschäftsführer mündete nicht in eine breitere Zufriedenheit, bot Herrn Otten nicht die gewünschten Orientierungspunkte und die festigende Wirkung eines Zusammengehörigkeitsgefühls.

Das zentrale Ergebnis der Untersuchung, die Abschlussschwäche, bedrohte Herrn Otten nicht; sein Zugehörigkeits- und Verantwortungsgefühl sind unterentwickelt.

Ein persönliches Beispiel wird von Herrn Otten wiederholt nicht benannt.

Die Sichtweise, in erster Linie umsatzorientiert arbeiten zu müssen, fällt vielen Mitarbeitern schwer, besonders unter dem Aspekt

„...man würde den Kunden irgendwas andrehen wollen im schlechten Sinne so.“

Die unternehmerische Vorschrift, Zusatzleistungen wie Mietwagen und Versicherungen als Wahlmöglichkeiten anbieten zu müssen, verlangt eine große Geschicklichkeit des Verkäufers und die entsprechende Akzeptanz dieser Vorschrift. Während einige Mitarbeiter nicht an die Trefflichkeit dieser Methode glauben, sieht Herr Otten den Zweck seiner Tätigkeit darin, das Recht des Kunden, über ihre jeweiligen Möglichkeiten informiert zu werden, zu bedienen. Stößt er aber bei der Darbietung der Angebotspalette auf eine Abwehrhaltung des Kunden, fühlt er sich so, als wolle er ihm tatsächlich etwas andrehen. Herr Otten erklärt sich die abwehrende Haltung insbesondere bei Versicherungen damit, dass ein Kunde, nachdem er die entscheidende Hürde eine Buchung zu tätigen, genommen hat, sich vor einer befürchteten Nötigung seitens des Verkäufers schütze.

Auf ein konkretes Beispiel angesprochen, bietet er eine kurze gedankliche Auseinandersetzung bezüglich einer geschickteren Platzierung der Zusatzleistungen innerhalb des Verkaufsgesprächs. Die übliche Platzierung zum Abschluss einer Reisebuchung werde das Gespräch wieder ungünstigerweise an seinen Beginn unter ungünstigeren Bedingungen zurückführen. Eine Schulung zu diesem Thema könnte nützlich sein!

Die Umsetzungspflicht, obligatorisch Zusatzleistungen anbieten zu müssen, berührt empfindlich das Gefühl der Seriosität und den Status der Reiseverkehrskaufleute.

Herr Otten rettet das berufliche Image mit seiner persönlichen Auslegung der Situation, dass Kunden prinzipiell uninformiert sein und sich mit dem

Eintritt in ein Reisebüro den Anspruch erwerben, das umfassende Leistungsspektrum für eine sorglose und komfortable Reise kennen zu lernen. Mit dieser Auslegungsart stößt er schnell an Grenzen, nämlich dann, wenn Kunden sich abrupt distanzieren und geringschätzig abwehrend zu verstehen geben, dass sie von diesem vermeintlichen Recht keinen Gebrauch machen wollen und das hervorgebrachte Angebot als einen unhöflichen, aufdringlichen Bruch im Beratungsverlauf erleben und sich nahezu genötigt fühlen.

Herrn Otten widerstrebt diese Vorschrift, und er wäre bereit, einen selbstverständlicheren Umgang mit ihr zu erlernen, um so die jeweils zu befürchtende Bruchstelle im Kundenkontakt möglichst zu vermeiden.

Er bemerkt, dass sein Verbesserungsvorschlag auf neuerliche Verkaufsschulungen hinausläuft, räumt aber ein, dass sich der drillende, starre Charakter dieser Schulungen im Laufe der letzten zehn bis fünfzehn Jahre erheblich verändert habe und heute eher einem Gesprächsführungseminar ähnelt.

„Früher ging’s einfach nur darum, erstmal zu klären, wie baue ich so’n Verkaufsgespräch auf und ehm (3) das wurde dann knallhart auch durchgezogen. Heute denk ich mal, geht man auch mehr so vorsichtiger vor und lernt so wie man Gesprächssituationen positiv beeinflusst, solche Sachen.“

Er begründet diesen Wandel mit der zugenommenen Erfahrung der Kunden in derartigen Verkaufsgesprächen und den daraus entstandenen Überlegenheitsposition gegenüber der Verkäufer. Das Zünglein an der Waage hat sich zu ungunsten des Verkäufers verlagert, zumal eine Verbesserung der Ausbildung versäumt wurde und eine dynamische Wissenserweiterung nicht stattgefunden hat. Wiederholt führt er reiseerfahrene Kunden an. Aufgrund der eigenen mangelnden Kenntnisse fühlt er sich ihnen unterlegen und muss häufig zunächst weiterreichendere Informationen einzuholen, bevor er das angebahnte Gespräch kompetent fortführen kann. Erstrebenswert sei es, diese unbefriedigenden Situationen stetig zu reduzieren, da das Selbstvertrauen des Reiseverkehrskaufmanns entscheidend von seinem Wissen abhängt.

Herr Otten schließt vom Verkauf der Zusatzleistungen auf die Gesamtsituation des Reisebürokaufmanns. Er erlebt das Anbieten von Zusatzleistungen eher wie ein mühevolleres, demütigendes Feilbieten von Ladenhütern und dem Status eines Reiseverkehrskaufmanns nicht angemessen. Erleichterung würde er erleben, wenn er, ausgestattet mit dem erforderlichen Hintergrundwissen, mit gutem Recht professionelle Beratung anbieten könnte.

6.6 Kontrastierung der erzählten Geschichte mit der erlebten Geschichte

Bei der Fallanalyse von Herrn Otten zeigt sich keine signifikante Differenz zwischen seiner Vergangenheits- und seiner Gegenwartsperspektive.

Die Einmaligkeit des Seminars wirkte zwar nicht durchschlagend auf die Bewältigung der vielseitigen und angestiegenen Anforderungen seines beruflichen Alltags als Büroleiter, so fehlen in seinem Interview auch ausführlichere Erlebnisschilderungen, die verändernde Einflüsse hätten deutlich machen können und seine Erinnerung bleibt im wesentlichen ohne detailgetreue Beschreibungen.

Dennoch gelang es Herrn Otten im Laufe des Seminars in einem wohlwollenden und angenehmen Arbeitsklima, unterstützt durch eine kompetent leitende Supervisorin, ein ermutigendes Zugehörigkeitsgefühl zur Gruppe seinesgleichen zu entwickeln, dass ihm nachhaltig im Gedächtnis geblieben ist und zu der persönlichen Sichtweise: „So wie ich bin, bin ich doch nicht so schlecht, wie ich befürchtet habe“ führte und ihn erleichtert in sein Büro zurückkehren ließ.

Die überraschend andersartige Erfahrung des ungewohnten Settings trug dazu bei, dass Herr Otten sich eine kontinuierliche Gesprächsrunde mit seinen Büroleiterkollegen, in der vertiefend sowohl die im Seminar gestreiften Themen als auch weitere spezifische Problembereiche bearbeitet werden könnten, wünscht. Insbesondere legt er Wert darauf, den Kontakt untereinander zu pflegen, mit der Möglichkeit sich ein gegenseitiges Feedback zu geben und von Synergieeffekten zu profitieren.

Sein starkes Bedürfnis nach Feedback und Miteinander weist auf eine fehlende Verortung in seinen beruflichen Sozialbezügen hin, die er auch ohne Zögern mehrfach eingesteht.

Dadurch, dass er der neuen Geschäftsleitung und Unternehmenskultur sehr skeptisch gegenübersteht, kann er nur mühsam, mit scheinbarem Erfolg die eigene Identität – vorübergehend - stärken.

Angeregte Denkanstöße bleiben, ohne weitere Einbindung in ein entsprechendes Setting, unausgereift und versanden nach und nach, wie Herr Otten auch mit seinen zögernden Ausführungen zum Seminarinhalt unterstreicht.

Seinem Verhalten fehlt zur Zeit eine konstruktive Vielfalt, die ihm helfen könnte, den Arbeitsalltag zufrieden stellend zu bewältigen.

7. Die hermeneutischen Fallauswertungen des Interviews von Frau Eva Bruhns

7.1 Interviewsituation und Interviewverlauf

Die Empfehlung, Frau Bruhns für ein Interview zu akquirieren, erhielt ich von Herrn Daniel Lindemann, einem ihrer Betriebsratskollegen, der mir im Vorfeld für meine Befragung bereits zur Verfügung gestanden hatte.

In meiner telefonischen Anfrage schlug Frau Bruhns vor, mich in meinem Büro aufzusuchen, dass circa 50 Kilometer von ihrem Wohnort und ihrer Arbeitsstätte entfernt lag.

Sie erschien pünktlich zum verabredeten Termin.

Wir nahmen Platz in der Sitzecke des Raumes; vorbereitend hatte ich für eine einladende und unterbrechungsfreie Atmosphäre gesorgt.

Ich leitete das Interview mit meinem Anliegen und der von mir beabsichtigten Vorgehensweise ein; Frau Bruhns bestätigte mir ihr vormals gegebenes Einverständnis, und unverzüglich stiegen wir in die gemeinsame Arbeit ein.

Wir hatten die Gelegenheit ein 70 minütiges Interview ohne Zwischenfälle zu führen.

7.2 Analyse der biographischen Daten

Nach ihrem Realschulabschluss strebte Frau Bruhns zunächst eine Ausbildung zur Erzieherin an und absolvierte davon einen großen Teil, das zweijährige Praktikum, auch erfolgreich. Allerdings hatte sie aufgrund des damaligen Kapazitätenmangels Schwierigkeiten den notwendigen Anschluss schulplatz zu bekommen. So entschied sie sich die Erzieherausbildung abzubrechen und bemühte sich um einen Ausbildungsplatz im kaufmännischen Bereich.

- 1. Die von ihr zunächst bevorzugte Ausbildung zur Erzieherin, einem typisch weiblichen Beruf, brach Frau Bruhns ab.*

2. *Die gesammelten Erfahrungen im absolvierten Praxisteil der Ausbildung scheinen in ihr nicht die Leidenschaft geweckt zu haben, die längerfristige Wartezeiten für einen Schulplatz in Kauf genommen hätte.*
3. *Der Abschied vom angestrebten Beruf fiel Frau Bruhns nicht schwer; sie trauerte nicht lange um den fehlenden Schulplatz.*
4. *Sie war in der Lage, sich schnell von ihrem ersten Berufsziel zu verabschieden und eine alternative Wahl zu treffen.*
5. *Die nun erfolgte Ausrichtung auf den kaufmännischen Bereich lässt vermuten, dass ihr die Arbeit mit Kindern nicht sehr leicht fiel.*
6. *Frau Bruhns orientierte sich weiterhin am mittleren Bildungsweg; das Abitur zu erwägen, scheint nicht ihre Zielrichtung gewesen zu sein. Möglicherweise traute sie sich diese Anstrengungen nicht zu.*

Auch die Suche nach einem kaufmännischen Ausbildungsplatz gestaltete sich zunächst schwierig. Zwischenzeitlich war Frau Bruhns aus dem Elternhaus ausgezogen und bestritt nunmehr ihren Lebensunterhalt durch mehrere Jobs, unter anderem als Mitarbeiterin in einer Schnellrestaurantkette. Unbeschwert mit dem Geld der Eltern leben zu können oder zumindest ausreichend finanziell von ihnen unterstützt zu werden, konnte sie für sich nicht beanspruchen, da neben ihr auch ihre Schwester zu unterhalten war.

7. *Die Ausbildungsplatzsuche verlief weiterhin nicht reibungslos.*
8. *Frau Bruhns fühlte sich auf sich allein gestellt.*
9. *Sie traut sich aber auch zu, ohne den elterlichen Schutz das Leben zu meistern.*
10. *Ohne festes, regelmäßig zu erwartendes Einkommen hat sie sich vom Elternhaus gelöst. Hier deutet sich ein starkes Autonomiestreben an.*
11. *Die Wartezeit überbrückte sie finanziell zum einen etwas unstet mit Aushilfsjobs, in denen sie jeweils kurzzeitig unterschiedliche berufliche Erfahrungen sammeln konnte, und zum anderen mit elterlicher Unterstützung im Rahmen des beschränkt Möglichen.*

12. *Um einen Ausbildungsabschluss zu erreichen, nahm Frau Bruhns beharrlich Unwägbarkeiten in Kauf; ihr Ziel verlor sie nicht aus dem Auge.*
13. *Sie hat sich immer wieder erfolgreich angestrengt, Anschlussjobs zu finden, um so ihre Existenz zu sichern.*
14. *Den Kontakt zu ihrer Familie hat sie nach ihrem Auszug aus dem Elternhaus nicht abgebrochen.*
15. *Sie zeigt Verständnis dafür, dass sie für ihren Lebensunterhalt weitestgehend selber sorgen musste, auch wenn ihr neidvolle Gedanken gegenüber denjenigen, die finanziell durch das Elternhaus abgesichert waren, keineswegs fremd sind.*

Bei der Stadtverwaltung ihrer Heimatstadt wurde Frau Bruhns nach einer von ihr nicht näher bestimmten Wartezeit als Bürokauffrau ausgebildet. Bereits während der zweijährigen Ausbildungszeit arbeitete sie aktiv in der Jugendvertretung mit, ein zusätzliches Engagement, das nach erfolgter Abschlussprüfung mit einer Übernahme als Halbtagskraft honoriert werden sollte.

16. *Ihre Wartezeit wurde belohnt. Sie fand eine Ausbildungsstelle in dem von ihr alternativ gewählten Beruf.*
17. *Ihre Mitarbeit in der Jugendvertretung der Stadtverwaltung war eng verknüpft mit einer in Aussicht gestellten Halbtagsstelle.*
18. *Frau Bruhns engagierte sich über das normale Maß hinausgehend und erfuhr, dass ein Mehreinsatz mit lohnenden Vergünstigungen honoriert werden kann.*
19. *Sie kümmerte sich um sich selbst und überließ nichts gerne dem Zufall, vgl. 6,12-13.*
20. *Sie setzte sich früh für die Rechte anderer ein.*
21. *Sie traute sich schon während ihrer Ausbildungszeit zu, beruflich Gegenpositionen zu beziehen; hier zeigt sich wieder ihr Streben nach Autonomie. Ihr vorangeschrittenes Ausbildungsalter war ihr sicherlich behilflich, und die in den unterschiedlichen Betrieben ge-*

sammelten Erfahrungen ließen sie vermutlich vergleichsweise selbstbewusst und autonom auftreten; vgl. 10-11.

22. *Ihr Wunsch nach Gemeinschaft war ausgeprägt; vgl. 1–7,14,20.*

23. *Sie übernahm Verantwortung für sich und andere; vgl. 6,13-15,19-20.*

Der Tod des Vaters führte zu einer Trauerreaktion, die das Heimatgefühl der Familie ins Wanken brachte. Der familiäre Zusammenhalt wurde in Frage gestellt. Die Mutter von Frau Bruhns verließ Deutschland und suchte im Ausland ein neues Zuhause; auch Frau Bruhns entschied sich damals für einen Auslandsaufenthalt und lebte für ein Jahr in Spanien. Dort arbeitete sie in einem Reisebüro.

24. *Die Trauer um den wahrscheinlich unvorhergesehen früh verstorbenen Vater ließ Frau Bruhns innehalten und den gebahnten Weg als teilzeitarbeitende Mitarbeiterin der Stadtverwaltung abbrechen. Es liegt die Vermutung nahe, dass Frau Bruhns Halt bei ihrer Mutter gesucht hat, obgleich sie nicht deutlich äußert, ob auch die Mutter sich damals in Spanien aufhielt.*

25. *Ob sie familiären Trost fand, ob die zurück gebliebenen Familienmitglieder emotional näher rückten, drückt Frau Bruhns nicht aus.*

26. *Über die Todesursache erfährt der Zuhörer nichts; möglicherweise hat Frau Bruhns den Tod des Vaters bis heute noch nicht überwunden.*

27. *Auch das Verhältnis zu ihrer Schwester findet keine Erwähnung; so scheint es zumindest abgekühlt.*

28. *Eine berufliche Karriere anzusteuern, lag Frau Bruhns damals sehr fern; vermutlich hätte sie ihr keinen Halt geboten.*

29. *Eine Teilzeitstelle in der Stadtverwaltung war kein erstrebenswertes Ziel.*

30. *Trotz ihres Engagements an ihrem Arbeitsplatz hatte sie kein so starkes Verbundenheitsgefühl aufbauen können, als dass ihre Kol-*

legen und ihre Beschäftigung in der kritischen Lebensphase nach dem Tod des Vaters hätten stabilisierend wirken können.

31. *Als berufsferme Mitarbeiterin eines Reisebüros in Spanien zu arbeiten, diente ihr als ablenkende, selbstwertstützende Betätigung und zur existentiellen Absicherung.*
32. *Frau Bruhns fand Wege aus schwierigen Lebenssituationen; sie machte sich nicht abhängig von anderen; vgl. 6,13-15,19-20,23.*
33. *Sachbezogen mit einer energischen Haltung "Das muss jetzt hier gemacht werden" griff sie Probleme am Schopf; vgl. 15,19-20,23.*
34. *In ihrer neuen Umgebung konnte Frau Bruhns kein Heimatgefühl etablieren; über die erste Trauer konnte sie sich aber hier hinweghelfen.*

Ihr Heimweh brachte sie dann aber wieder zurück in die Heimat. Hier besuchte sie vorübergehend eine Sprachenschule bis sie in einem Busunternehmen eine Anstellung fand.

Über den zufälligen beruflichen Kontakt zu einer ehemaligen Kindergartenmutter, die in einem Reisebüro Sekretariatstätigkeiten erledigte, gelang es ihr, dort eine Festanstellung zu erhalten. Dieses Reisebüro wurde kurze Zeit später von Weltkugel-Reisen übernommen.

Frau Bruhns, heute 34 jährlg, ist hier immer noch beschäftigt. Zum Interviewzeitpunkt leitet sie seit ungefähr einem Jahr das Büro.

35. *Vermutlich kehrte Frau Bruhns einigermaßen psychisch stabilisiert nach Deutschland zurück und versuchte zunächst ihre neu erworbenen Sprachkenntnisse zu vertiefen.*
36. *In ihrem Leben war der Spanienaufenthalt eine prägende Durchgangsstation, weckte in ihr ein vorübergehendes Interesse an Sprache und verhalf ihr zu einem Einblick in den Arbeitsbereich Tourismus.*
37. *Den Besuch der Sprachenschule tauschte sie gegen eine Festanstellung in einem Busunternehmen ein.*
38. *Es ist anzunehmen, dass sie an der Schule keinen Abschluss erreicht hat.*

39. *Inwieweit finanzielle Erwägungen zum Abbruch der Sprachenschule ausschlaggebend waren, lässt sich vermuten, zumal diese Art von Qualifikationen in der Regel Schulgeld kosten.*
40. *Über den Zwischenschritt einer Anstellung in einem Busunternehmen gelang sie in ihre heutige Position als Büroleiterin eines Reisebüros. Wahrscheinlich ist es, dass ihre neuen Arbeitgeber von ihr einen engagierten, kompetenten und zuverlässigen Eindruck gewonnen haben, sonst wäre ihr die Aufgabe, das Büro zu leiten, nicht übergeben worden; vgl. 6,10-11,13-15,19-21.*
41. *Sie ist eine Seiteneinsteigerin; möglicherweise zweifelt sie heute manchmal an ihren fachlichen Fähigkeiten; möglicherweise mangelt es ihr an grundlegenden Lernstoffkenntnissen, die ihr in einer Ausbildung zur Reiseverkehrskauffrau vermittelt worden wären.*
42. *Über ihr privates Umfeld hüllt sich Frau Bruhns in Schweigen. Zu vermuten ist, dass ihr weder ein lebensunterhaltssichernder Ehe- oder Lebenspartner zur Seite steht, noch dass sie eigene Kinder hat.*
43. *Frau Bruhns wird viel Zeit und Energie in ihre berufliche Tätigkeit investieren.*

7.2.1 Erste Hypothesen über die Besonderheiten des Falls

Nachgehende strukturelle Hypothesen und Lesarten erfahren bei der Analyse der biographischen Daten von Frau Bruhns Plausibilität:

Als Frau Bruhns Anfang der 80er Jahre ins Berufsleben einzusteigen begann, war der Ausbildungsmarkt gekennzeichnet von längeren Wartezeiten auf Schul- und Ausbildungsplätzen in besonders bevorzugten Berufen. Davon war auch Frau Bruhns betroffen, hatte sie als ersten Berufswunsch „Erzieherin“ gewählt, einen damals typischen und sehr beliebten weiblichen Ausbildungsberuf.

Diese Wartezeit auf einen Schulplatz im Anschluss an ein erfolgreich absolviertes Praktikum empfand Frau Bruhns im Verhältnis zum angestrebten Ausbildungsziel als unangemessen. Die gesammelten praktischen Erfahrungen als Erzieherin scheinen in ihr nicht die Leidenschaft geweckt zu haben, die notwendig gewesen wäre, eine Durststrecke zu überbrücken. So verabschiedete sie sich von ihrer ersten Berufswahl und fokussierte ihre Suche auf einen Ausbildungsplatz im kaufmännischen Bereich. Das Ausbildungsziel „Reiseverkehrskauffrau“ war zum Zeitpunkt der Neuorientierung noch nicht in ihrem Bewusstsein. Allerdings konnte sie sich bereits damals schon gut vorstellen, kaufmännische Tätigkeiten auszuüben, Tätigkeiten, die auch einen Teilbereich des Berufsbildes der Reiseverkehrskauffrau ausmachen.

Die Zeit des Suchens überbrückte sie mit mehreren Aushilfsjobs in unterschiedlichen Arbeitsfeldern; hiermit sicherte sie ihren Lebensunterhalt und sammelte weitere berufliche Einblicke und Kenntnisse. Große Freude an ihren damaligen Tätigkeiten demonstriert Frau Bruhns nicht; nüchterne Zweckmäßigkeit scheint hingegen ihre Devise gewesen zu sein. Zwischenzeitlich war sie aus dem Elternhaus ausgezogen und bestritt ihren Lebensunterhalt nunmehr fast selbständig.

Schon in sehr jungen Jahren sah sich Frau Bruhns auf sich allein gestellt. Zwar konnte sie mit einer finanziellen Unterstützung ihrer Eltern in einem begrenzten Umfang rechnen, aber eine Situation, in der sie unbekümmert auf einen Ausbildungsplatz hätte zuwarten können, war nicht gegeben. Zudem scheint es so, als habe sie auf eine berufliche Orientierungshilfe von Seiten der Eltern nicht setzen können, allerdings wurde sie wohl auch von rigiden Vorgaben verschont.

Unerschrocken, flexibel und arbeitsam ihr Leben zu meistern war die Herausforderung ihrer Jugend. Eine Sehnsucht nach Sicherheit und Geborgenheit deutet sich an; ein etwas missgünstiger Blick auf diejenigen, die auf ein eher wohlhabendes und behütendes Elternhaus zurückgreifen können, schimmert durch.

Nach einer von ihr nicht näher definierten Wartezeit erhielt sie eine Ausbildungsstelle bei der Stadtverwaltung ihres Wohnortes und engagierte sich in der Jugendvertretung. So traute sie sich schon während ihrer Aus-

bildungszeit zu, betriebspolitisch Gegenpositionen zu beziehen. Ihr vorangeschrittenes Alter als auch ihre in den unterschiedlichen Betrieben gesammelten beruflichen Erfahrungen ließen sie vermutlich vergleichsweise selbstbewusst und autonom auftreten.

Hier bestätigt sich die Annahme, dass Frau Bruhns offensiv und zielstrebig anstehende Aufgaben in die Hand genommen hat. Die Position, für Kollegen und Kolleginnen, die weniger mutig waren, Ansprechpartnerin und Vermittlerin zu sein, und sich in der stärkenden Gemeinschaft des Personalrats mit Gleichgesinnten für ein gerechteres Arbeitsumfeld einzusetzen, verhalf Frau Bruhns zu einem aktiven, bejahenden Lebensgefühl, und sollte mit einer möglichen Festanstellung honoriert werden. Zu diesem Zeitpunkt war ihre Welt in Ordnung.

Der wahrscheinlich unvorhergesehen frühe Tod des Vaters brachte eine weitere Wende in ihr Leben. Statt nach der Ausbildung die versprochene Teilzeitstelle bei der Stadtverwaltung anzutreten, suchte sie in Spanien, vermutlich in der Nähe ihrer Mutter, Trost und Ablenkung. Trotz ihres Engagements an ihrem Arbeitsplatz in der Verwaltung hatte sie dort kein so starkes Verbundenheitsgefühl aufbauen können, als dass sowohl die Kollegen als auch ihre damalige Beschäftigung in dieser kritischen Lebensphase nach dem Tod des Vaters hätten stabilisierend wirken können.

In Spanien bewies sie wiederum Lebensmut. Mangelnde sprachliche und auch fachliche Kenntnisse hinderten sie nicht daran, sich ihren Unterhalt in einem örtlichen Reisebüro zu verdienen.

Klare zeitliche Dimensionen bei der Darstellung ihrer biographischen Daten äußert Frau Bruhns nur im Zusammenhang mit diesem einjährigen Aufenthalt in Spanien. Alle weiteren Stationen ihres Lebens bleiben zeitlich verschwommen.

Nach Deutschland zurückgekehrt, besuchte sie, angeregt durch ihre spanischen Sprachkenntnisse eine Sprachenschule, wohl weniger mit dem Ziel, mit Hilfe einer abgeschlossenen Ausbildung beruflich Fuß zu fassen als vielmehr Vertrautes, Haltgebendes und auch etwas Besonderes in ihre alte Heimat mitgebracht zu haben und ankern zu können.

Die Sprachenschule tauschte sie, wahrscheinlich ohne hier einen Abschluss erreicht zu haben, gegen eine Festanstellung in einem Busunter-

nehmen ein. Über diesen Zwischenschritt gelang sie in ihre heutige Position als Büroleiterin eines Reisebüros.

Dem Zuhörer stellt sich das Vorgegangene wie eine Aneinanderreihung von Abbrüchen und Wechsel dar, einer jahrelangen Suche nach dem Richtigen, nach einem beruflichen Zuhause.

Die Gründe für ihre Abbrüche oder Wechsel lassen nicht unbedingt eine Systematik erkennen, mal ist es vielleicht der fehlende Enthusiasmus, der notwendig gewesen wäre, eine unvorhergesehene Überbrückungszeit oder / und finanzielle Engpässe auszuhalten, aber auch ihre Trauerreaktion auf den frühen Tod des Vaters.

Eine bewusste berufliche Laufbahnplanung hat Frau Bruhns nicht durchgeführt.

Ihre unstete Zeit als Jugendliche und junge Frau schildert Frau Bruhns relativ emotionslos; sparsam bedient sie sich der Details der einzelnen Ereignisse. Sie reflektiert bei der Darstellung der biographischen Daten nicht, sie zählt auf, reiht aneinander. Scheinbar fehlt ihr das Vertrauen, in die Tiefe zu gehen - ein der Interviewsituation entsprechendes Verhalten.

Die längste Beschäftigungszeit von nunmehr mehreren Jahren weist sie in dem Reisevertriebsunternehmen, in dem sie zurzeit arbeitet, vor.

Hier hat sie zu Beginn des Arbeitsverhältnisses als Quereinsteigerin zum wiederholten Male ihren Mut bewiesen, sich Dinge zuzutrauen, die ihr zunächst größtenteils fremd waren.

Im Laufe der Jahre eignete sie sich im Reisevertriebswesen eine Professionalität an, die möglicherweise zwar einige fachkundliche Lücken aufweisen könnte, aber im großen und ganzen souverän wirkt. Inwieweit ihr dieses bewusst ist, bleibt an dieser Stelle noch offen.

Hadert Frau Bruhns damit, keine abgeschlossene Ausbildung als Reiseverkehrskauffrau nachweisen zu können? Sieht sie sich nicht ganz verdient als Leiterin des Büros aufgestiegen? In ihrem beruflichen Lebenskonzept war die Ausübung der Funktion „Büroleitung“ nicht unbedingt vorgesehen. Anzunehmen ist, dass ihr neuer Arbeitgeber zum Entscheidungszeitpunkt ihr die Aufgabe, das Büro zu leiten, zutraute.

Nach einigen Stippvisiten in unterschiedlichen Arbeitsbereichen hat Frau Bruhns, nun 34-jährig, beruflich Fuß gefasst.

7.3 Text- und thematische Feldanalyse

Diesem Analyseschritt ist auch wieder die Sequenzierung des Interviews in tabellarischer Form vorgeschaltet.

7.3.1 Analyse und Hypothesenbildung

Thema 1: Negative Erwartungshaltung hinsichtlich des bevorstehenden Seminars

Frau Bruhns steigt berichtend mit ihrer erinnerten negativen Erwartungshaltung an das damals bevorstehende und zur Teilnahme verpflichtende Wochenendseminar in das Interview ein. Um befürchtete Unannehmlichkeiten bei einer Verweigerung der Teilnahme zu vermeiden, entschied sich Frau Bruhns trotz ihres Unmutes, dem „bisschen Wut“, das Seminar zu besuchen (14 Zeilen).

Wie präsentiert sich Frau Bruhns in der ersten Interviewsequenz?

1. *Ihre Erwartungen in Bezug auf das Seminar waren, geprägt durch die aufgezwungene Teilnahme, negativ.*
2. *Versucht jemand Frau Bruhns eine Vorgehensweise oder Handlung aufzuzwingen, wägt sie mögliche Konsequenzen bei einer Verweigerungshaltung ab.*
3. *Erlebt Frau Bruhns Situationen, in denen Macht ausgeübt wird, reagiert sie u.a. mit gebremster Wut und kindlichem Trotz.*
4. *Zur persönlichen Selbstwertsicherung drängt es sie, den verbleibenden Entscheidungsspielraum zu betonen.*
5. *Vorbehaltlosigkeit ist von ihr bei aufgezwungener Teilnahme nicht zu erwarten.*

Ohne Umwege weist Frau Bruhns auf ihr nicht unkompliziertes Verhältnis hinsichtlich der (neuen) Geflogenheiten der Geschäftsleitung hin. Es fällt ihr schwer, ihre negativen Empfindungen zu steuern. Das thematische Feld "Ich habe Mühe, mich den Ansprüchen der Geschäftsleitung entsprechend zu verhalten" tut sich als Einstiegsevaluation auf; mit ihrem Charak-

ter einer globalen Evaluation ist zu erwarten, dass die gesamte Präsentation von ihr bestimmt wird.

Thema 2: Beeinflussende Faktoren im Hinblick auf eine Haltungsänderung

Die Gespräche während der Hinfahrt im Zug mit den ihr vertrauten, mitanreisenden Kollegen und auch das von ihr vorgefundene ansprechende Hotelambiente sowie die freundliche Empfangsatmosphäre verhalfen Frau Bruhns, die anfänglichen Blockaden Stück für Stück zu lösen. Sie konnte sich besser auf das Seminar einlassen und ihre negativen Erwartungen deutlich reduzieren (8 Zeilen).

Was teilt Frau Bruhns über beeinflussende Faktoren bezüglich ihrer Erwartungshaltung mit?

6. *Ihr anfängliches Sträuben wurde gemildert durch stützende Kollegenkontakte und annehmliche Rahmenbedingungen.*
7. *Zu vermuten sind neben ihrer Trotzreaktion auch diffuse Ängste hinsichtlich des Seminars, die sich mit Hilfe von Vertrautheitsgefühlen, geweckt durch bekannte Kollegen und entgegengebrachte Wertschätzung, erlebt in einem niveauvollem Hotelambiente und einem freundlichen Willkommenheißen, beeinflussbar zeigten.*

Frau Bruhns gibt hilfreiche Anleitung dafür, wie sie für zusätzliche Arbeit trotz ihres vorbehaltlichen Sträubens zu gewinnen ist und demonstriert gleichsam, dass sie letztendlich positiv gestimmt, also wohlverhaltend, in das verordnete Seminar ging.

Thema 3: Beängstigende, bloßstellende Vorerfahrungen

Frau Bruhns führt videounterstützte Verkaufsschulungen, die sie während ihrer letzten Arbeitsstelle besucht hat, als Begründung für ihre vagen Befürchtungen an.

Die damaligen laienhaften Versuche der Schulungsteilnehmer, das aufgezeichnete Rollenspielverhalten der Akteure zu analysieren, erlebte sie entblößend, und Angst vor einer derartigen Wiederholung lässt sie sehr skeptisch sein (9 Zeilen).

Welche Begründung liefert Frau Bruhns für ihre latenten Ängste und ihre zögernde Haltung hinsichtlich des Seminars?

8. *Negative Vorerfahrungen prägten ihre Erwartungshaltung.*
9. *Sie fühlte sich gegenüber bloßstellenden Feedbacks unerfahrener Peers ungeschützt und machtlos.*
10. *Kritische Distanz zum eigenen Verhalten war ihr nicht vertraut.*
11. *Die damalige Seminarleitung hatte sie wenig hilfreich und ermutigend erlebt.*
12. *Welche ihrer persönlichen Verhaltensweisen angesprochen worden sind, wie Frau Bruhns auf die Rückmeldung der anderen direkt reagiert und welche Konsequenzen sie daraus gezogen hat, erläutert sie nicht.*
13. *Trotz ihrer negativen Erfahrungen mutet sie sich zu, eine Wiederholung zu riskieren.*
14. *Sie hat sich nicht bemüht, über Seminarinhalte, -ziele und –methoden vorab konkrete Informationen einzuholen.*

Tatsächlich bestätigt sich die Annahme, dass die negative Erwartungshaltung von Frau Bruhns nicht ausschließlich auf die verpflichtende Teilnahme an einem Wochenendseminar zurückzuführen war, sondern kränkende und ausgrenzende Erfahrungen in einem vorausgegangenen Seminar ihre Angst vor einer derartigen Wiederholung nährten. Das Thema "Angst vor Kränkungen und Zurückweisungen" erschließt sich hier sehr überzeugend und fügt sich augenfällig in das vorangegangene Feld "Ich habe Mühe, mich den Ansprüchen der Geschäftsleitung entsprechend zu verhalten".

Thema 4: Die überraschend angenehme Einführung ins Seminar

Überrascht zeigt sich Frau Bruhns zum einen über das souveräne, entspannende Auftreten der Seminarleiterin und deren Fähigkeit, diffuse Ängste zu mindern.

Die zugewandte, scherzhafte Atmosphäre zwischen den Teilnehmern erleichterte ihr zudem den Einstieg ins Seminar. Mit einer Vorstellungsrunde und einem gemeinsamen Abendessen nahm der erste Abend einen ruhigen Ausklang (15 Zeilen).

Was teilt Frau Bruhns über den Seminarbeginn mit?

15. *Frau Bruhns Spannungen fielen nach und nach ab, begünstigt durch das wohlwollende, sympathische und auch lustige Miteinander; vgl. 7.*
16. *Die erlebte Erleichterung und Leichtigkeit überraschte sie anerkennend.*
17. *Angenehm empfand Frau Bruhns den sanften, von einer entspannenden Gelassenheit geprägten Einstieg in ein Arbeitswochenende.*
18. *Theorielastigkeit und eine weniger gewinnende Einführungsatmosphäre hätte sie überanstrengt und in ihrer negativen Erwartung bestätigt; vgl. 7.*
19. *Die Lebendigkeit der Gruppe verhalf ihr, die vorangegangene Arbeitswoche hinter sich zu lassen.*
20. *Beobachtend und einschätzend bezog sie differenziert Stellung und ließ sich überzeugen.*
21. *Konflikthafte Begegnungen ängstigen sie; vgl. 2,3,9,10.*

Deutlich zeichnet sich ihre Sorge vor konflikthaften Begegnungen ab. Dankbar erlebt sie wohlwollendes Miteinander, eine Art des menschlichen Umgehens, die sie tendenziell eher positiv überrascht, als dass sie sie als normal voraussetzt. Das Gefühl ausgeschlossen zu werden, ist ihr vertraut.

Thema 5: Die unerwartete Eskalation

Am nächsten Morgen beginnt die Seminarleiterin das Thema "Kundenorientiertes Verhalten" mit dem Element der Firmenphilosophie: „Das wertvollste Gut einer jeden Firma ist der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin“ und erfährt reaktiv eine auch von Frau Bruhns ungeahnte Eskalation in der Gruppe. Frau Bruhns erlebt das Aufbrechen der Gefühle ihrer Kolleginnen und Kollegen zunächst enttäuschend für sich selbst, bedauert die über-rumpelte, zur Diskretion aufgeforderte Seminarleiterin und evaluiert, vom eigentlichen Seminarthema sei wenig übrig geblieben. Gleichsam versteht sie die entstandene Situation aber als große Erleichterung aller, endlich einmal mit jemanden über die empörende Diskrepanz zwischen theoretischer Philosophie und realer Unternehmenspraxis reden zu können. Somit reiht sich Frau Bruhns letztendlich in die Runde der „Aufrührer“ ein (44 Zeilen).

Welchen Eindruck will Frau Bruhns über die Entrüstung der Seminarteilnehmer vermitteln?

22. *Frau Bruhns und auch die Seminarleiterin erschrecken über die heftige Reaktion der Gruppe. Der aufgebrochene Konflikt ängstigte und enttäuschte Frau Bruhns; vgl. 2,3,9,21.*
23. *Das nach dem Emotionsausbruch eingeforderte Versprechen der Seminarleiterin, diskret mit den erlebten Details umzugehen, war für alle Seminarteilnehmer entscheidend. Vermutlich war die gesamte Gruppe erschrocken über die eigene impulsive Reaktion und hatte Sorge vor möglichen Konsequenzen, die sich durch ungefilterte Kritik ergeben könnten.*
24. *Nachdem Frau Bruhns sich von ihrer Überraschung erholt hatte, der zugesicherten Diskretion und dem Verständnis der Seminarleiterin traute, akzeptierte sie für sich die Möglichkeit, der eigenen Enttäuschung bezüglich der gelebten Firmenkultur in der Gruppe freien Lauf zu lassen.*
25. *Offene Kritik im Arbeitsalltag an Ort und Person zu üben, trauen sich die Seminarteilnehmer in der Regel nicht zu.*

26. *Das Vertrauen in die Führungsebene des Unternehmens fehlt.*
27. *Fühlen sich Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten missachtet, fördert dieses Verhalten zynische Reaktionen.*
28. *Eine verbindende Unternehmenskultur fand sich in der internen Kommunikation nicht.*
29. *Sie reduzierte sich auf die Publikation eines Leitbildes, die nicht prägnant und eindeutig genug ist, um das Verhalten, den Stil und die Arbeitsweise der Beschäftigten zu leiten und Orientierung bei täglichen Entscheidungen zu geben.*
30. *Die Seminarteilnehmer vermissten schmerzlich, dass das Topmanagement die von ihm selbst geforderten Werte konsequent und glaubhaft vorlebt.*
31. *Die Seminarteilnehmer sahen sich nicht in der Lage, die strategischen Aspekte, die das Unternehmen als Ganzes betreffen, engagiert und erfolgreich umzusetzen.*
32. *Die Forderung der Mitarbeiter war, dass das Management in Vorleistung tritt.*
33. *Die Seminarleiterin wurde als diskrete Vermittlerin zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ausgewählt.*

Als trügerische Ruhe vor dem Sturm muss Frau Bruhns die angenehme Einstiegsatmosphäre in das Seminar im Nachhinein vorgekommen sein, wenn sie sich am zweiten Tag zunächst enttäuscht und gleichsam erschrocken vor den zynischen Entrüstungen ihrer Kollegen – hervorgerufen durch die Verkündung des Unternehmensleitbildes - schützen will. Unvorbereitet, unvermittelt traf sie der Gefühlsausbruch. Erst einmal erholt von den heftigen Emotionen, nimmt sie rasch eine verteidigende Position ein und kann sich im Schutz der Diskretion zu ihrem eigenen Unmut bekennen. Sie vermittelt den Eindruck, als hätte sie sich von den anderen verleiten lassen. Aber es scheint, als habe es ihr sehr gut ins eigene Konzept gepasst, eine Attacke gegen strenge Vorgesetzte zu richten, gegen die sie sich einzeln nicht wehren kann.

Sie beschreibt hier eine Schlüsselszene des Seminars. Aus der Gegenwartsperspektive heraus hat diese Beschreibung am ehesten die Funkti-

on, das unbeherrschte, auch unloyale Verhalten der Seminarteilnehmer - Frau Bruhns schließt sich hiermit ein - zu legitimieren. Sie weiß, dass es nicht die richtige Methode ist, in einer Aufwallung von Wut die Fassung zu verlieren, um Problemstellungen zu klären. Zudem hält sie konsequent an ihrer Idee fest, Anerkennung von der Geschäftsleitung zu erlangen. Die eingesteckten Kränkungen finden sich thematisch genauso wieder wie die Angst vor einer möglichen Reaktion auf wenig wohlverhaltende Aktionen.

Thema 6: Praxisferne Fortbildungssituationen

Frau Bruhns schildert kritisch 47-zeilig persönliche Seminarerfahrungen. Zunächst wendet sie sich dabei dem weiteren Seminarverlauf zu, hält sich auf bei den im Vorfeld in einigen Filialen getätigten Testkäufen der Seminarleiterin, nimmt engagiert Stellung zu vorangegangenen Seminaren und deren Aufbereitung und bemängelt vorrangig und argumentativ unterlegt die geringe Transfermöglichkeit der jeweils vermittelten Inhalte so genannter Leitfäden für den Umgang mit Kunden wie zum Beispiel Regelungen hinsichtlich der Begrüßungssituation (47 Zeilen).

Wie stellt Frau Bruhns ihre Seminarerfahrungen dar?

34. *Sie erlebt Seminare für ihre persönliche Counter-Situation nicht hilfreich; vgl. 8,11.*
35. *Standardisierte, starre Leitfäden sind in der Praxis nicht anwendbar.*
36. *Pauschallösungen bieten keine Hilfe bei individuellen Problemstellungen.*
37. *Für kritische Counter-Situationen hätte sie gerne kompetente Lösungsstrategien verfügbar.*
38. *Eine kritische Counter-Situation ist z.B. die Begrüßung eines neuen Kunden während ein anderer Kunde bereits bedient wird. "Wie vermittele ich dem ersten Kunden, dass ich meine Aufmerksamkeit vorübergehend teilen muss?"*

39. *Frau Bruhns akzeptiert die geschilderte Reaktion der Seminarleiterin als Testkäuferin, die bei Nichtbeachtung ihrer Person beim Eintritt in ein Reisebüro kurz entschlossen trotzend und gekränkt die aufgesuchte Filiale unverrichteter Dinge wieder verlässt.*
40. *Die während einer Beratung neu eintretenden Kunden erlebt Frau Bruhns in der Regel als lästige, egozentrische Störenfriede, die den parallel zur Begrüßungssituation laufenden Beratungskontakt erheblich beeinträchtigen; vgl. 3,5.*
41. *Seminarleitungen gehen ihrer Meinung nach nicht auf die spezifischen Bedingungen und Bedürfnisse der jeweiligen Seminarteilnehmer ein; vgl. 8,11.*
42. *Auch alte Hasen im Verkaufsgeschäft quälen sich mit offenen Fragen und suchen professionelle Antworten.*
43. *Testkäufe scheinen Frau Bruhns nicht zu irritieren.*
44. *Kontinuierliche Trainingseinheiten wären hilfreicher; einmalige Inputs verlieren sich im Alltag.*

Frau Bruhns beweist sich nun als erfahrene Seminarteilnehmerin und Counter-Mitarbeiterin und somit gleichermaßen als kompetente Interviewpartnerin. So zeigt sie kritische Counter-Situationen auf, denen auch alte Hasen wie sie nicht gewachsen sind. Standardisierte Regelungen und starre Vorgaben, von Seiten der Unternehmensleitung proklamiert und auf Seminaren apodiktisch vertreten, führten bislang nicht zu den gewünschten professionellen Problemlösungen. Frau Bruhns verteidigt wiederholt die kritische Haltung gegenüber der Führungsspitze.

Thema 7: Der Slogan am Telefon

Die lange Begrüßungsformel am Telefon, bestehend aus Name des Unternehmens, Tageszeitnennung, eigenem Namen findet Frau Bruhns ebenfalls wenig praktikabel, insbesondere dann, wenn das Büro mit Kunden gefüllt ist (12 Zeilen).

Wie beschreibt Frau Bruhns ihren Umgang mit der konzerninternen Regelung „Slogan am Telefon“ bei der telefonischen Begrüßung von Kunden?

45. *Vorgeschriebene konzerninterne Verhaltensweisen erweisen sich in der Büropraxis als hinderlich und deplaziert.*
46. *Vorgegebene Regeln sind von Frau Bruhns schwer einzuhalten; vgl. 2,3,4,5,21.*
47. *Konsequenzen bei Nichteinhaltung sind ungewiss; Frau Bruhns scheut Konflikte; vgl. 21.*
48. *Ungeklärte Situationen beantwortet sie mit unwirschem, anklagendem Verhalten; geht von sich aus vermutlich nicht in die Offensive und Konfrontation, um Klärungen herbeizuführen.*
49. *Sie empfindet die permanente Einhaltung von konzerninternen Regelungen überfordernd; vgl. 2,3,4,5,21.*
50. *Situationsabhängig wäre es ihr möglich, Begrüßungsformeln in ihr professionelles Verhalten einzubauen; vgl. 4,5.*
51. *Frau Bruhns möchte gerne selber entscheiden, wen sie wann wie begrüßt; vgl. 4,5.*
52. *Konzerninterne Regelungen schränken ihren individuellen Freiraum erheblich ein; vgl. 4,5.*

Frau Bruhns bemüht ein Beispiel aus dem Hier und Jetzt, um einmal mehr zu beschreiben, wie schwer es ihr fällt, konzerninterne Vorgaben zu akzeptieren. Als fühle sie sich wie in der Tretmühle eines von außen aufgezwungenen Verhaltensmodells, scheint sie immer zum Protest bereit, immer in abwehrender Position und schützt sich so vor Ohnmachtsgefühlen, die unweigerlich eintreten, sobald sie nicht selbstbestimmt handeln kann oder sich zu Unrecht behandelt erlebt. Aussichtslos sieht sie auch aus ihrer Gegenwartsperspektive heraus ihre Möglichkeiten, mit aktiv positivem Verhalten der Geschäftsleitung zu begegnen. Wären da nicht die strengen Einschränkungen, käme Frau Bruhns in ihrem Arbeitsalltag leichter zurecht, ihr Leben hätte eine weitaus größere Balance. Die wesentlichen Schwierigkeiten entstehen für sie dadurch, dass sie Regeln umsetzen muss, die ihre eigene Art und Weise, die anfallende Arbeit zu erledigen, behindern.

Thema 8: Der Vergleich mit anderen Fortbildungen

Frau Bruhns erlebt das Seminar im Vergleich zu Verkaufsseminaren, bei denen Teilnehmer in Rollenspielen stark konfrontiert werden, angenehm unkonventionell und angstfrei, auch wenn sie resümiert, dass am Thema vorbei gearbeitet worden sei und die Gruppe lediglich drei Tage frustrierende Erfahrungen ausgetauscht und sich gegenseitig ratgebend zur Seite gestanden habe (20 Zeilen).

Wie fällt Frau Bruhns' Vergleich hinsichtlich unterschiedlicher Seminarformen aus?

- 53. *Sie war überrascht angesichts der seitens der Seminarleitung verbreiteten sicherheitspendenden Atmosphäre; vgl. 24.*
- 54. *Frau Bruhns verlor eigene Ängste im Laufe des Seminars, weil sie sich geschützt und unter ihresgleichen fühlt; vgl. 6,7,15-21.*
- 55. *Sie traute sich – gleich allen anderen Teilnehmern – aufgestauten Gefühlen freien Lauf zu lassen; vgl. 24.*
- 56. *Beratende, gegenseitige Anteilnahme ließen ein Gemeinschaftsgefühl entstehen; vgl. 6,7,15-21.*
- 57. *Sie glaubt, die Gruppe habe den Seminarauftrag nicht erfüllt.*
- 58. *Sie scheint diesbezüglich ein schlechtes Gewissen zu haben.*
- 59. *Die herbe, ungefilterte Kritik an Geschäftsführung und Distriktleitungen belastete sie; möglicherweise fürchtete sie sich vor Konsequenzen; vgl. 21,47.*
- 60. *Sie spürte einen kritischen Unterschied zwischen den ihr bekannten Verkaufsseminaren und diesem Seminar zur Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, im Wesentlichen begründet durch die emotionsgeladene Stimmung; vgl. 21,47.*

Das "etwas andere Seminar" erhält seine Kategorisierung im Wesentlichen dadurch, dass Frau Bruhns ein Gemeinschaftsgefühl erlebt hat. Sie fühlte sich angenommen, erfuhr Anteilnahme und verlor einen Teil ihrer Ängste. Aufgestaute Emotionen mussten nicht weiter unterdrückt werden, sie bekamen ihren Platz. Auf der Suche nach dem inneren Zusammenhang des Seminars empfindet Frau Bruhns schuldbewusst, die Gruppe

habe den eigentlichen Auftrag nicht erfüllt. Sie fühlt sich dessen zwar beschämt, zeigt sich aber gleichermaßen trotzig und demonstriert ihre fort-dauernde Haltung.

Thema 9: Die Rolle der Betriebsratsmitglieder

Sie wird von den anderen Seminarteilnehmern in ihrer Funktion als Betriebsrätin herausgefordert, Stellung zu den gemachten Vorwürfen über das Verhalten der Geschäftsführung zu beziehen (17 Zeilen).

Wie sieht Frau Bruhns ihre Beteiligung als Betriebsrätin?

61. *Sie fühlte sich aufgefordert, die eigene Hilf- und Machtlosigkeit zu verteidigen.*
62. *Überraschenderweise erhielt sie in dieser schwierigen Situation kompetente Unterstützung von der Seminarleiterin, was sie bewundernd anerkennt; vgl. 24,53.*
63. *Die Fähigkeit der Seminarleiterin, sich selbstsicher vom vorgesehenen Konzept trennen zu können, um den aufgestauten Gefühlen der Seminarteilnehmer nachdrücklich Raum zu geben und optional der Geschäftsleitung die unerwarteten, gar erschreckenden Ergebnisse professionell aufbereiten zu wollen, imponiert Frau Bruhns.*
64. *Frau Bruhns scheint schnell das unsichere Feld der Betriebsrätin zu verlassen, um sich nahezu vertrauensvoll und eingereicht in die Gruppe der anderen Seminarteilnehmer in die Hände einer Fremden zu begeben. Der Eindruck einer fluchtartigen Reaktion taucht auf.*
65. *Als Betriebsrätin fühlt sie sich unzureichend gerüstet, flexibles, der jeweiligen Situation angemessenes souveränes, wirksames Reaktionsverhalten zu zeigen. Einen professionellen Umgang mit einer konflikträchtigen Rolle erkennt sie bewundernd an; vgl. 24,53.*
66. *Angriffe von Seiten der Kolleginnen und Kollegen hinsichtlich ihrer Betriebsrats Tätigkeit erlebte sie als Nötigung.*

67. *Vermutlich steht sie selber häufig an der Grenze ihrer Möglichkeiten.*

An dieser Stelle wird deutlich, dass Frau Bruhns sich in ihrer Rolle als Betriebsrätin überfordert fühlt und nicht über das notwendige Handwerkzeug verfügt, souverän und kompetent mit der Geschäftsführung zu verhandeln.

Frau Bruhns steckt in einer unbefriedigenden Sandwichposition. In der Natur der Betriebsratsaufgaben liegen proportional viele Konflikte. Frau Bruhns nimmt ihnen gegenüber eher eine geängstigte und abwehrende Haltung ein, als dass sie diese mutig umgehend zu bearbeiten versucht. Das Thema "Ich hab Mühe, mich den Ansprüchen der Geschäftsleitung entsprechend zu verhalten" erhält durch die Betriebsratszugehörigkeit eine ganz besondere Brisanz.

Dankbar und erleichtert nahm sie den angebotenen Schutz der Seminarleiterin vor dem Angriff ihrer Kollegen an. Sie weiß, dass auch sie von der Seminarleiterin warm angenommen worden war und möchte dieses im Interview vermitteln. Sie hat den Eindruck, die Seminarleiterin damals für sich gewonnen zu haben; diesen Eindruck hat sie von der Geschäftsleitung durchaus bis heute noch nicht.

Thema 10: Angst vor Konsequenzen hinsichtlich ihrer rückhaltlosen Beschwerdehaltung

Frau Bruhns rechtfertigt die extreme Beschwerdehaltung der Seminargruppe (27 Zeilen).

Wie argumentiert Frau Bruhns bezüglich der unerwartet heftigen Kritik?

68. *Sie verteidigt die Gruppe, indem sie vorherige Seminargruppen anführt, die ebenfalls aggressiv Stellung bezogen hatten.*
69. *Auch bei diesen Gruppen war die erlebte Diskrepanz zwischen Leitsätzen der Unternehmensphilosophie und tatsächlichem Umgang der Unternehmensleitung mit den Mitarbeitern Auslöser für die emotionsgeladene Stimmung; vgl. 30.*

70. *Untermauernd führt sie die Meinung der Seminarleiterin an, ein Supervisionsgespräch für die Unternehmensleitung sei dringend erforderlich.*
71. *Enttäuscht über die im Nachhinein unverändert ärgerliche Situation im Unternehmen, zweifelt sie an dem Sinn eines solchen Seminars.*
72. *Den Austausch mit anderen Kollegen möchte sie dennoch nicht missen.*
73. *Inwieweit der Aufwand, ein Wochenendseminar zu besuchen jedoch gerechtfertigt ist, misst sie unnachgiebig ergebnisorientiert an der Bearbeitung der bemängelten Zustände.*
74. *Die befürchteten und letztendlich einkalkulierten Repressalien bleiben kommentarlos aus, die hemmungslose Kritik der Seminarteilnehmer war - kränkenderweise - ins Leere gelaufen.*
75. *Diese Ignoranz der Geschäftsleitung rechtfertigt nachträglich die heftige Kritik der Seminarteilnehmer.*

Zusätzliche Bestätigung für die gerechtfertigte Kritik an der Geschäftsleitung holt sich Frau Bruhns aus Erzählungen anderer Seminargruppen, die zum gleichen Thema gearbeitet hatten und ähnlich heftige Reaktionen zeigten. Verstärkung bekommt sie zudem von der Seminarleiterin, die der Geschäftsleitung als Ergebnis der im Seminar gesammelten Erfahrungen Supervision verordnet.

Letztendlich findet Frau Bruhns in der ausbleibenden Resonanz der Geschäftsführung auf die kritischen, von der Seminarleitung sachlich aufbereiteten Bemerkungen der Mitarbeiter, eine zuverlässige nachträgliche Bestätigung für die Rechtfertigung der aufgeheizten Gemüter.

So zweifelt sie an dem Sinn eines derartig aufwändigen Wochenendseminars, wenn aufkeimende Hoffnung auf eine Wende in der Beziehung von der Gegenseite im Keim erstickt wird. Der Zuhörer fühlt sich nahezu von ihr gedrängt, die Schuld der Geschäftsführung zu vermindern. Ihre angeführten Rechtfertigungen dienen dazu, die "Tat" in einem milderen Licht erscheinen zu lassen. Sie weiß sehr wohl, dass sie hier vom loyalen Verhalten abgewichen ist; dieses geschieht in der Regel entmutigten Personen.

Thema 11: Vergleich mit Teilnehmern anderer Seminare

Einen Vergleich mit Teilnehmern nachfolgender Seminare schließt Frau Bruhns an und betont deren weitaus größere negative Einstellung und aggressiveres Verhalten. Gleichsam erwähnt sie die von der Geschäftsleitung vorgenommene Differenzierung in Büroleiter- und Expedienten-Seminare. Die Expedienten sahen sich hinsichtlich dieser Zweiteilung benachteiligt. Unkommentiert lässt sie deren Unmut im Raum stehen (12 Zeilen).

Welchen Eindruck möchte Frau Bruhns mit ihrem Vergleich unterstreichen?

76. *Im Vergleich zu Teilnehmern anderer Seminare hat sich die Gruppe, an der sie teilgenommen hat, moderat, also moralisch besser verhalten; vgl. 21,47,59.*
77. *Mitverantwortlich war die Seminarleiterin, die in der Lage war, adäquat zu reagieren und die Stimmung der Gruppe aufzufangen.*
78. *Frau Bruhns war als Büroleiterin Mitglied der als privilegiert bewerteten Seminare; sie spricht hier die hierarchischen Ebenen an.*
79. *Die Gruppe der Expedienten fühlte sich den Büroleitern gegenüber benachteiligt, unterlegen und reagierte gekränkt.*
80. *Die Unterscheidung der Seminare hatten andere vorgenommen – Frau Bruhns war unbeteiligt, unschuldig, aber in heimlicher Freude überlegene Nutznießerin.*
81. *Im Ergebnis nimmt Frau Bruhns die eigene Entscheidungs- und Verantwortungsfähigkeit ständig zurück.*
82. *Es fällt ihr sehr schwer, kritische Haltungen als Fähigkeit und Verbesserungspotential zu akzeptieren; vgl. 2,3,9,10,21,47,59.*

Es fällt auf, wie wichtig Frau Bruhns die Unterscheidung in die unterschiedlichen Seminargruppen ist; insbesondere dass sie selber Teilnehmerin einer Gruppe gewesen ist, die sich trotz aller Kritik im Verhältnis zu den anderen dem Arbeitgeber gegenüber merkbar loyaler verhalten hat und damit die moralisch bessere Gruppe war. Kritische Haltungen einzunehmen stellen für Frau Bruhns eindeutig ein zentrales Problem dar.

Aufgewertet sieht sich Frau Bruhns auch auf einer anderen Ebene, die durch das Seminar Kontur bekam: sie hatte als Büroleiterin und nicht als "einfache" Expedientin teilgenommen. Während des Seminars sind für Frau Bruhns in dieser neuen Rolle Themen angerührt worden, die sie zwar nicht ohne Schwierigkeiten, aber doch auch freudig im Büroalltag umgesetzt hat. Die Vorgesetztenrolle gefällt ihr.

Thema 12: Praxisferne Seminare bringen mich alten Hasen nicht weiter

Nachfolgend argumentiert Frau Bruhns, wie zeit- und geldverschwendend praxisferne Seminare für alte Hasen wie sie sind. Fruchtbar gestalten sich nur solche Fortbildungen, die für die Basis, die problematische Arbeit am Counter, praxisorientierte Lösungen, wie zum Beispiel für den Umgang mit Kundenreklamationen bieten können. Zudem äußert sie herbe Kritik an der Geschäftsleitung, die sich den kritischen Anmerkungen der Seminargruppe nicht gestellt hat. Frau Bruhns hält die Gesamtsituation im Unternehmen für verfahren (31 Zeilen).

Welche Erfahrungen mit unterschiedlichen Seminarformen untermauert Frau Bruhns?

83. *Frau Bruhns glaubt von sich, eine kompetente, weil auch langjährige Counter-Mitarbeiterin zu sein, der die üblichen Seminare für ihren persönlichen Arbeitsalltag wenig Neues bieten; vgl. 34.*
84. *Frau Bruhns demonstriert den Anspruch, nahezu allen Situationen gewachsen sein zu wollen und müssen.*
85. *Auch dieses Seminar hat nicht zu erkennbaren Verbesserungen ihres Counter-Verhaltens geführt; vgl. 8,11,34.*
86. *Schulungen vor Ort, Trainings on the job, in denen konkrete Situationen zeitnah analysiert und bearbeitet worden sind, hat sie als fruchtbarer erlebt; vgl. 44.*
87. *Durch den unmittelbaren Kontakt zu einem Trainer direkt im Anschluss an ein konkret beobachtetes Ereignis fühlt sie sich an-*

scheinend in einer akzeptableren Position, aus der heraus sie Hinweise leichter entgegen nehmen kann.

- 88. *Sie glaubt sich in diesen direkt miterlebten Situationen besser verständigen und notfalls verteidigen zu können; vgl. 2,3,9,10,21, 22,46,49.*
- 89. *Die Individualität, das Einzigartige an Person, Situation und Strategie ist wahrscheinlicher gewährleistet, die Methode ist fairer und wird deshalb von ihr bevorzugt; vgl. 2,3,9,10,21,22,46,49.*
- 90. *Pauschalstrategien hält sie für nicht anwendbar und wehrt diese massiv ab; vgl. 35,36.*
- 91. *Trotzig enttäuscht und gekränkt zeigt sie sich in Bezug auf das fehlende Feedback der Geschäftsleitung zum aufbereiteten Unmut der Seminarteilnehmer.*
- 92. *Auf beiden Seiten erlebt sie die Fronten verhärteter; sie selber sieht keinen Ausweg aus dem Dilemma.*

Frau Bruhns resümiert, am erfolgversprechendsten für die tägliche Arbeit am Counter sind jene Hilfestellungen von außen, die direkt vor Ort im Anschluss an konkret beobachteten Situationen gegeben werden. Diese Art der Schulung – das Training on the Job – scheint ihr wegen seiner Unmittelbarkeit am gerechtesten.

Das nun "etwas andere Seminar" hat den von den Teilnehmern gewünschten Nebeneffekt, ein besseres Miteinander zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern nicht eingebracht. Gerade die Besonderheit des Seminars mit seiner Chance, die Ebene des Miteinanders artikulieren zu können und einen Transfer zwischen Unternehmensbasis und –spitze zu versuchen, hatte einen hoffnungsvollen Reiz, der von Seiten der Geschäftsführungsebene scheinbar verspielt wurde und zu einem noch größeren Unmut der Mitarbeiter führte.

Beginn des Nachfrageteils

Interviewerin fragt nach beispielhaften Problemstellungen (4 Zeilen).

Thema 13: Die betriebsinterne Kommunikationsstörung

Frau Bruhns berichtet von bedenkenswerten Kommunikationsstörungen zwischen den einzelnen hierarchischen Ebenen. So wirft sie den Distriktleitern eine fehlende einheitliche Linie vor; scheinbar willkürlich eingesetzte Individuallösungen verwirren die Mitarbeiter der einzelnen Reisebüros in den unterschiedlichen Distrikten.

Die bereits angespannte Situation spitzte sich zu, als gerüchteweise das Thema Sparmaßnahmen versus Personalentlassungen in Umlauf geriet, die Mitarbeiter um ihren Arbeitsplatz fürchteten und die Distriktleitungen mit schulterzuckenden Hinweisen auf die geballte benachbarte Konkurrenz sich konkreter Stellungnahmen enthielten und der eingeforderten Fürsorgepflicht nicht nachkamen. Resignierte Büroleitungen konnten nur mühsam mit reduziertem Personalschlüssel, der Auflage, keine Überstunden anfallen zu lassen, dem Wegfall beliebter und geschätzter Fortbildungen wie Inforeisen bzw. Computerkurse und dem erhöhten Einsatz der verbleibenden Mitarbeiter, die bestehenden Ladenöffnungszeiten gewährleisten. Dem einzelnen Büroleiter wurde über einen langen Zeitraum zu viel abverlangt, nervöse Erschöpfung hatte sich eingestellt. In dieser Phase verpflichtete das Unternehmen die Mitarbeiter zum Besuch dieses missverständlich angekündigten Seminars. Empörung verbreitete sich. Überflüssig, ja sogar demütigend empfanden die Mitarbeiter die als eine weitere Verkaufsschulung verstandene Veranstaltung (44 Zeilen).

Wie erklärt Frau Bruhns den eigenen als auch den Unmut der Kollegen hinsichtlich des verpflichtenden Seminarbesuchs?

93. *Sie scheint hinsichtlich ihres eingeschränkten Gehorsams immer noch ein schlechtes Gewissen zu haben und rechtfertigt sich; vgl. 2.*
94. *Die Waage zwischen Geben und Nehmen im Verhältnis der Hierarchien hatte sich bedrohlich zu Ungunsten der Expedienten und Büroleitungen gesenkt.*

95. *Hilflose Täter waren die beauftragten Distriktleitungen, erschöpfte Opfer die wehrlosen Expedienten und Büroleitungen.*
96. *Geschützt und mit bedrohlich wirkender Macht ausgestattet hielt und hält sich die Unternehmensleitung als gesichtslose Größe drahtziehend im Hintergrund.*
98. *Frau Bruhns klagt das eigene Ohnmachtsgefühl an.*
99. *Statt erfolgreicher Mitarbeitermotivation erlebten Frau Bruhns und ihre Kollegen zunehmende resignative Inkompetenz seitens der jeweiligen Distriktleitungen.*
100. *Statt einer wohlverdienten Anerkennung brachten ihnen ihr mühevoller, pflichtbewusstes Einsatz, ermattendes Durchhalten und Verzichtüben ein Seminar ein, dessen Bedarf an sich als demütigend erlebt wird – und durch die verpflichtende Teilnahme nahezu den Charakter einer Strafe erfährt; vgl. 1.*
101. *Frau Bruhns und ihre Kollegen waren desillusioniert; vgl. 24.*
102. *Sie wollten ihre Arbeit sehr gut machen und investierten eine Menge Zeit und Energie.*
103. *Trotz des zeitlichen und energetischen Aufwands konnten sie ihren wohlverdienten Feierabend nicht entspannt und zufrieden genießen.*
104. *Die zeitliche Nähe zwischen dem eingetretenen Erschöpfungszustand nach einem schier unaufhörlichem Arbeitsaufkommen und der unerwarteten Seminarverpflichtung nährte das ernüchternde Gefühl der Geringschätzung, der mangelnden Akzeptanz von Seiten der Distrikt- und Geschäftsleitungen; vgl. 26,27.*
105. *Empörung als Ventil fehlenden Respekts setzte ein; vgl. 69.*

Auf beispielhafte Problemstellungen angesprochen, vertieft Frau Bruhns nicht einzelne konkrete Beispiele; sie macht eine Globalevaluation, mit der sie wiederholt die heftigen Unmutsäußerungen der Seminarteilnehmer rechtfertigt, dieses Mal mit dem ganzen Bündel von stressauslösenden Faktoren, welches die Mitarbeiter im Vorfeld des Seminars zu schleppen und nicht verarbeitet hatten.

Das Maß war voll und schwappte ungestüm über.

Thema 14: Wir sind dann in die Tiefe gegangen

– Die neue Rolle als Büroleiter -

Nach und nach trauen sich die Seminarteilnehmer - unter ihnen auch Frau Bruhns -, Details aus ihrem Büroalltag auszuführen. Die Bandbreite der Unterschiedlichkeiten in Gestalt von Geschichte, Struktur, Größe der einzelnen Büros, aber besonders hinsichtlich Auswahl und Kompetenz der Büroleitungen wird deutlich.

Geradezu geschockt war Frau Bruhns über das diskrepante Verständnis innerhalb der Gruppe der Büroleitungen bezüglich der Rolle der Expedienten. Aus der gemeinsamen Historie heraus haben ihrer Meinung nach die Expedienten nach wie vor den Status der Kollegen inne und nicht den der Mitarbeiter.

Dieses Thema ist gekennzeichnet durch einen beharrlichen Wechsel zwischen Argumentation und Evaluation, wodurch die intensive Auseinandersetzung, die Frau Bruhns geführt hat, deutlich wird.

Zu Beginn dieses fortgesetzten Tauziehens stand ihre eigene mutige Stellungnahme, in der sie die Gleichstellung der beiden Positionen verteidigte. Abschließend gewann sie die Einsicht, dass sich Anforderungsprofil und Verantwortungsbereich einer Büroleiterin von denen eines Expedienten deutlich unterscheidet und sich demzufolge das Verhältnis der beiden Personen zueinander zwangsläufig verändert muss (104 Zeilen).

Wie stellt Frau Bruhns ihr Erleben der Unterschiedlichkeiten in den einzelnen Büros und im Selbstverständnis der Büroleitungen dar?

- 106. Ihr Hauptaugenmerk ist auf das Rollenverständnis "Büroleitung" gerichtet.*
- 107. Frau Bruhns fühlte sich unverhofft in eine Außenseiterposition gedrängt; vgl. 61,64,67.*
- 108. In ihrer Funktion als Führungskraft erlebte sie sich unversehens inkompetent.*
- 109. Von Seiten der Geschäftsleitung empfand sie sich indirekt in Bezug auf ihren angewandten Führungsstil getadelt. Die Bewertungskrite-*

rien für die Auswahl einer Büroleitung erschienen ihr zunehmend diffuser.

- 110. Die Forderung, ihren Führungsstil zu verändern, verschaffte ihr erhebliche emotionale Probleme; vgl. 21.*
- 111. Sie fürchtete sich vor den bevorstehenden Auseinandersetzungen mit ihren Mitarbeitern.*
- 112. Verächtlich fokussiert sie autoritäre Extrempositionen von Führungskräften; vgl. 2,3,4.*
- 113. Sie zentrierte sich auf ihr Gefühl der Einsamkeit an der Spitze eines Teams.*
- 114. Die scharfe Trennung einiger Büroleitungen zwischen den Positionen Büroleitungen und Expedienten machte ihr erheblich zu schaffen und verdeutlichte ihr, wie wichtig ihr die emotionale Nähe zu ihren Mitarbeitern ist; vgl. 6,7.*
- 115. Einen Schulungsbedarf hinsichtlich ihrer neuen Rolle gesteht sie sich und der Interviewerin ein.*
- 116. Neuerungen steht sie zunächst skeptisch gegenüber; nach entsprechenden fachlichen Auseinandersetzungen zeigt sie sich, nun ausgestattet mit überzeugenden Argumentationen auf sicherheitspendendem Hintergrund, aufgeschlossen und umsetzungsfreudig.*

In dieser Sequenz steigt Frau Bruhns in ihre persönliche Problematik ein. Mit ihrer bisherigen Auffassung, wie sie ihre neue Rolle als Büroleiterin auszufüllen hat, erfuhr sie während des Seminars erhebliche Kritik. Ihr Motto "Gleiche unter Gleichen" wurde weder von den anderen Büroleiterkollegen noch von der Geschäftsleitung, vermittelt durch die Seminarleitung, akzeptiert.

Im Interview wirkt Frau Bruhns in dieser Sequenz äußerst konzentriert. Hier setzte während des Seminars ihr persönliches Lernziel ein! Ihre Abwehrhaltung war durchbrochen. Sie nahm fokussierter wahr. Sie steuerte auf etwas zu, was sie weiterbrachte. Und sie erwarb Handlungswissen. Ihre Sorge vor der Kritik ihrer Mitarbeiter war mit Hoffnung durchsetzt. Mit einem freudigen Schwung Veränderungsenergie ging sie ins heimatische Büro zurück.

Das thematische Feld "Ich hab Mühe, mich den Ansprüchen der Geschäftsleitung entsprechend zu verhalten" erhält den notwendigen Input. Frau Bruhns Interesse war nachhaltig geweckt worden.

Den Antrieb, das geforderte neue Verhalten anzuwenden, erhielt sie dadurch, dass sie der Geschäftsleitung beweisen wollte, dass sie zu Recht Büroleiterin geworden ist. Ihr Streben nach Anerkennung durch die Vorgesetzten diente ihr als Motor, ihre Ängste vor den eigenen Mitarbeitern zu überwinden.

Thema 15: Umsetzungsschwierigkeiten

Bei ihren Versuchen, die neugewonnenen Einsichten und aufgetragenen Leitlinien in den Arbeitsalltag zu integrieren, stößt sie schnell an ihre Grenzen, bemängelt hier das abwertende Verhalten der eigenen Mitarbeiter sowie die fehlende persönliche Kompetenz, sowohl in fachlicher als auch in Entscheidung treffender Bedeutung.

Im Nachhinein glaubt sie, wäre es ihr hilfreicher gewesen, wenn alle Seminarteilnehmer mit gleichen Vorbedingungen angetreten wären und sozusagen in einem Boot sitzend von vornherein verständnisvoll an den gemeinsamen Defiziten hätten arbeiten können.

Heute weiß sie, dass ihre Umsetzungsschwierigkeiten im Wesentlichen in der Natur der Sache begründet sind und nicht an ihr persönlich liegen; so leidet sie heute auch nicht mehr darunter.

Dennoch hat sie sich von der Geschäftsleitung alleingelassen gefühlt.

Sie ist immer noch erschreckt darüber, wie viel Enttäuschung und Ärger während des Seminars ausgedrückt wurde (83 Zeilen).

Wie legt Frau Bruhns ihre Umsetzungsschwierigkeiten dar?

117. *Sie fühlte sich von ihren Mitarbeitern abgewertet; vgl. 77,80.*

118. *Ihr fehlte es am notwendigen Selbstvertrauen, unliebsame Neuerungen in ihrem Büro umzusetzen; vgl. 21,108,111,112,113.*

119. *Eine homogenere Zusammensetzung der Seminargruppe hätte ihr geholfen, sich hinsichtlich der Umsetzung der Vorgaben sicherer zu fühlen; vgl. 104.*
120. *Vor Konflikten schreckt Frau Bruhns zurück; vgl. 2,3,9,10,21,47, 59,80.*
121. *Mangelnde Befugnisse schränken Verantwortungsbewusstsein und -fähigkeit der Büroleitungen ein.*
122. *Trotz baute sich auf; Arbeitsmotivation verlor sich.*
123. *In der Rolle der teilnehmenden Leidensgenossin fühlte sie sich wohler als in der Rolle der Außenseiterin.*
124. *Sie tat sich schwer, das „Rechte“ zu befolgen; vgl. 3.*
125. *Sie war betreten, die anderen Seminarteilnehmer in einer solchen Aufruhrstimmung zu erleben; vgl. 2,3,9,11,21,22,47,59,80.*
126. *Sie demonstriert eine mädchenhafte Gehorsamkeit, die einen Vorwurf für ihr Gewissen enthält; vgl. 58.*
127. *Ihr mangelt es an Unterstützung vor Ort.*

Ihr großes Bedürfnis nach Harmonie und Fehlerlosigkeit trägt sie auch hier wieder deutlich ins Feld. In der Regel nimmt Frau Bruhns die Opferrolle ein; während sie selber gewissenhaft Regeln und Normen einhalten, klare Aufgabenbeschreibungen erhalten, erklärte Erwartungen erfüllen und Anerkennung für geleistete Arbeit will, sind es oft die anderen, die sie durch deren nachlässiges, unkorrektes und auch demütigendes Verhalten daran hindern, dem eigenen Perfektheitsanspruch gerecht zu werden und so eine starke Gegenwehr provozieren. Wenn sie etwas nicht sowohl für sich selbst als auch für andere zufrieden stellend erledigen kann, verspürt sie ein starkes Minderwertigkeitsgefühl, dass sie umgehend zu kompensieren versucht.

Thema 16: Ehemalige Sekretärin als neue Distriktleiterin in Hildesheim

Frau Bruhns schließt die Erzählung der Kolleginnen aus Hildesheim an, deren Filialen vor der Übernahme von Weltkugel gemeinsam einer ande-

ren Kette zugehörig waren. Beim Verkauf wurde die zukünftige Position der Sekretärin des ehemaligen Geschäftsführers als neue Distriktleiterin für die benannten Filialen mitverhandelt. Ohne vorhergehende oder begleitende Fortbildung übernahm sie damals ihre Leitungsposition. Nach Aussagen der Büroleitungen zeigte sich die fachliche und soziale Führungsschwäche der neuen Vorgesetzten anfangs deutlich in einigen indiscreten, hilflos wirkenden und Wut erzeugenden Aktionen als Antwort auf diverse Konfliktlagen.

Frau Bruhns vergleicht evaluierend die Situation dieser Distriktleiterin mit ihrer eigenen und stellt sich vor, dass diese Vorgesetzte ähnliche Schwierigkeiten hatte, ehemalige Kollegen und Kolleginnen nun als Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu begreifen (40 Zeilen).

Welchen Eindruck vermittelt Frau Bruhns über die Personalauswahl des Konzerns und die daraus resultierenden Konsequenzen?

- 128. *Undurchsichtige Bedingungen führen zu Beförderungen. Fachliche als auch soziale Kompetenzen scheinen bei der Auswahl von Führungskräften nicht berücksichtigt zu werden; vgl. 109.*
- 129. *Mangelnde Führungsqualitäten belasten sowohl Führungskraft als auch die jeweiligen Mitarbeiter und führen zu Konflikten, die in der Regel unbearbeitet bleiben; vgl. 95,98,107,108,110.*
- 130. *Unterstützung von der Geschäftsleitung ist weder für die eine noch für die andere Seite zu erwarten.*
- 131. *Frau Bruhns empfindet Verständnis für die Schwierigkeiten, die die neue Distriktleiterin erlebt.*
- 132. *Sich in den Schatten der anderen stellend, mildert sie ihr eigenes Unzulänglichkeitsgefühl; vgl. 2,3,9,1,21,22,47,59, 80,123.*
- 133. *Frau Bruhns hilft sich in schwierigen Situationen häufig mit der Methode der Identifikation: "Anderen geht es ähnlich wie mir"; vgl. 104,119,123.*

Eindeutige Kriterien, warum gerade sie und nicht eine andere Kollegin zur Büroleiterin ausgewählt wurde, fehlen ihr. So zweifelt sie permanent an ihrer Kompetenz, kokettiert gleichsam damit und ist darüber hinaus sehr

erleichtert zu erfahren, dass es eine systemimmanente Regel zu geben scheint, die besagt, dass immer dann Schwierigkeiten bei einer Neubesetzung einer Leitungsstelle vorprogrammiert sind, wenn die Person für diese Position aus den eigenen Reihen rekrutiert wurde.

Thema 17: Anekdotchen von den Distriktleitern

Ermutigt durch die berichteten Erlebnisse einiger Kollegen aus anderen Distrikten, trauen sich Frau Bruhns und weitere Kollegen von dem eigenen Distriktleiter zu erzählen, eine Person, die viel redet und nichts umsetzt. Eine Anekdote ergab schließlich die nächste, immer unbekümmerter und hemmungsloser wurde über die jeweiligen Distriktleitungen konkurrierend gelästert. Frau Bruhns Sorge vor möglichen Konsequenzen bei verräterischem Verhalten der Seminarleiterin trat in den Hintergrund bis zum Beginn der Heimfahrt. Allein und ziemlich verausgabt im Taxi sitzend zweifelte sie erschreckt an der Richtigkeit des eigenen Verhaltens. Allmähliche Beruhigung fand sie in der sich vergegenwärtigten Erfahrung, dass es allen anderen Teilnehmern mit ihren Distriktleitungen ähnlich ginge wie ihr und somit die eigene Wahrnehmung nicht überzogen, überempfindlich oder gar ungerecht sei.

Wiederholt macht sie deutlich, dass sie eine Person ist, die ihr Verhalten verantwortungsbewusst reflektiert (39 Zeilen).

Wie schildert Frau Bruhns ihren Eindruck von den kollegialen Auslassungen über die Distriktleitungen?

134. *Animiert durch die vorbehaltlosere Kritik einiger Kollegen an den jeweiligen Distriktleitungen, verlor Frau Bruhns die eigene Sorge vor möglichen Repressalien; vgl. 104,119,123,133.*
135. *Die häufig gezeigte Umsetzungsschwäche ihres Distriktleiters scheint ihren Unmut am meisten zu schüren; vgl. 95,98,107, 108,110,129.*

136. *Die Gruppendynamik wurde von Frau Bruhns konkurrierend wahrgenommen; dankbare Objekte sind die Schwächen der Distriktleitungen; vgl. 104, 119.*
137. *Einmal im Fahrwasser der Kritik gelandet, verlor sich die Gruppe in zügelloser Aneinanderreihung von überspitzt zur Schau gestellten Begegnungen mit den Distriktleitern.*
138. *Beratende Interventionen seitens der Seminarleitung, die dazu hätten beitragen können, das Handlungsspektrum der Büroleitungen im Umgang mit ihren Vorgesetzten zu erweitern, hat Frau Bruhns scheinbar nicht erlebt.*
139. *Die Ebene der Emotionen ist nicht verlassen worden.*
140. *Moderierende Interventionen, die einem effizienten und zielorientierten Seminarverlauf dienen, scheinen ebenfalls wenig gegriffen zu haben.*
141. *Die Seminarleiterin wird nur sichtbar in der drängenden Forderung der Gruppe, keine Einzelheiten aus dem Seminar an die Geschäftsleitung wiederzugeben.*
142. *Möglicherweise mangelte es der Gruppe an ermutigter Bereitschaft, sich aktiv mit Verbesserungspotentialen auseinanderzusetzen.*
143. *Endlich in einer Gruppe Gleichgeschädigter einen geschützten Raum für Beifall heischende Kritik einnehmen zu können, brachte dem einzelnen Teilnehmer ein vermeintliches, langersehntes Überlegenheitsgefühl ein; vgl. 6,7,15-21,24,54,55.*
144. *Das Seminar glich einem Ausnahmezustand.*
145. *Frau Bruhns Mitgefühl mit der Seminarleiterin lässt darauf schließen, dass diese zeitweilig mit der Konfliktsituation überfordert war.*
146. *Die begrenzte zeitliche Bedingung des Seminars war entscheidendes Kriterium für die mangelnde Aufarbeitung der angestauten Themen der Teilnehmer.*
147. *Die individuelle Situation der Arbeitsumfelder der einzelnen Seminarteilnehmer hatte bei der Vorbereitung auf das Seminar eine vernachlässigte Rolle gespielt.*
148. *Sachliche Ergebnisse sind nur in einem geringen Umfang erzielt worden.*

Frau Bruhns tut sich schwer, ihre eigene Rolle während des Seminars zu akzeptieren. Auf Kosten der abwesenden Distriktleiter zügellos miteinander gewetteifert zu haben, erschreckt und beschämt sie im Nachhinein. Es entspricht nicht ihrer Art zu verleumden. So rechtfertigt sie die eigenen Schwierigkeiten mit ihrem Distriktleiter anhand der ähnlich gelagerten Probleme, die die anderen Büroleiter mit ihm und die Kollegen aus den übrigen Distrikten mit den ihrigen Leitern auszustehen haben. Es bedeutet ihr sehr viel, dass ihre Schwierigkeiten mit der Distriktleitung nicht ihre private Angelegenheit ist; dass erkennt sie daran, dass sich zum einen auch Außenstehende interessiert zeigten bzw. andere vergleichbare Probleme zu erkennen gegeben haben.

Thema 18: Der erste Arbeitstag nach dem Seminar

Angefüllt von den beeindruckenden Erlebnissen kehrte sie tatendurstig ins eigene Büro zurück mit der festen Absicht, sich mit einer Vielfalt von Überlegungen durchzusetzen. Die spöttische Reaktion ihrer Mitarbeiter über ihre ersten Versuche ließ all ihre Vorsätze für die beabsichtigte Veränderung zunächst in sich zusammenfallen.

Erst auf Nachfrage der Interviewerin berichtet sie ausführlicher über den kränkenden, entmutigenden Hergang der Zusammenkunft. Vorrangig galt der Spott der von der Geschäftsleitung explizit geforderten Hierarchie und den undurchschaubaren Entscheidungskriterien, nach denen aus den Reihen gleichrangiger Kollegen die Büroleitungen rekrutiert wurden. Auch die rechtfertigende Erläuterung von Frau Bruhns, dass andere Büros bereits seit längerer Zeit dieses neue Modell wie selbstverständlich praktizieren, brachte ihr nur abwertendes Unverständnis und pikierte Verunsicherung entgegen.

Das Gespräch endete aber dennoch mit der leisen Aussage von Frau Bruhns, dass von ihr nach und nach Veränderungen in die verlangte Richtung eingeführt werden (57 Zeilen).

Wie gibt Frau Bruhns die erlebte Rückkehr ins Büro wieder?

149. *Mit auffälliger Veränderungsenergie betrat sie am ersten Tag nach dem Seminar das Büro.*
150. *Uneingestandener Stolz auf den erreichten und im Seminar unmissverständlich bestätigten Karriereschritt, gepaart mit der Sorge vor einer abwertenden Reaktion ihrer Mitarbeiter, lässt sie ambivalent erscheinen.*
151. *Sie fühlt sich geschmeichelt, als eine von den beiden in Frage kommenden Kandidatinnen für die Büroleitung ausgewählt worden zu sein und kokettiert verhalten mit ihrer neuen Rolle.*
152. *Sichtbare Freude darf nicht aufkommen; vgl. 2,3,9,10,21.*
153. *Die Ungewissheit darüber, warum gerade sie als Büroleiterin und nicht ihre langjährige Kollegin ausgewählt wurde, verunsicherte sie.*
154. *Konkurrenzverhalten ist ihr nicht erlaubt.*
155. *Sie glaubt, die Büroleiterposition nicht rechtmäßig innezuhaben.*
156. *Die Art des Vorsprungs, den sie ihrer Konkurrentin gegenüber hatte, ist ihr nicht bewusst.*
157. *Sie hatte sich entschieden, die geforderten Neuerungen trotz der zu erwartenden Widerstände durchzusetzen.*
158. *Sie demonstriert ihren Mut, sich eigenverantwortlich zu entscheiden und das zu tun, was sie für richtig und notwendig erkannt hat.*
159. *Frau Bruhns ließ sich durch die spöttische, gekränkte Erstreaktion ihrer Mitarbeiter einschüchtern; vgl. 21,108,111, 112, 113.*
160. *Sie fand zunächst, wie von ihr erwartet, keine Unterstützung in ihrem Büro; vgl. 77,80,117.*
161. *Sie fühlte sich von der Geschäftsführung für die Umsetzung der neuen Forderungen alleingelassen; vgl. 127.*
162. *Sie demonstriert, dass sie es als Führungskraft schwerer hat als ihre anderen Büroleiterkollegen, da sie nicht wie diese auf gewachsene hierarchische Strukturen zurückgreifen konnte; vgl. 104, 119.*
163. *Sie zeigt ihre einfühlsame Seite in dem Verständnis für ihre Kollegin, die sich in eine untergeordnete Rolle fügen soll.*
164. *Frau Bruhns hätte selber Schwierigkeiten, sich unterzuordnen und ist froh, den Gegenpart innezuhaben.*

165. *Sie bemüht sich ihre bisherige Karrierekonkurrentin nicht als schlechte Verliererin darzustellen.*
166. *Sie hatte sich von den spöttischen Bemerkungen der Kollegen nicht einschüchtern lassen und hielt zielgerichtet an möglichen und ihr notwendig erscheinenden, hier aber nicht näher definierten Veränderungsansätzen fest.*

Frau Bruhns hat Spaß daran, sich in ihrer Rolle als Büroleiterin neu zu definieren und auszuprobieren. Mit der Sicherheit im Rücken, dass sie rechtens tut, auch wenn sie ihre ehemalige Konkurrentin im undurchschauerten Wettbewerb um die Leitungsstelle nun deutlich in die zweite Reihe verweisen muss, beginnt sie einen intensiveren Veränderungsprozess, auf den sie stolz verweist.

Thema 19: Frau Bruhns findet sich in die geforderte Rolle ein

Thema 20: Nachfrage der Interviewerin: Quereinsteigerin?

Frau Bruhns berichtet wie sie sich in ihre neue Rolle als Führungskraft einfindet. Die stetig wiederkehrenden Reinigungsaufgaben lernte sie trotz der entgegengebrachten Widerstände insbesondere des männlichen älteren Praktikanten auch an ihn zu delegieren. Immer wieder ankerte sie sich die Vorstellungen des Unternehmens hinsichtlich der Ausübung ihrer Leitungsrolle. Sie führte ein halboffenes System ein: einige Tätigkeiten werden an entsprechende Schichtdienste gekoppelt, andere hingegen nach Bedarf geregelt und sind abhängig von der Bereitschaft und Fähigkeit, sich gegenseitig kollegial zu unterstützen.

Des Weiteren etablierte sie die geforderten Personal-Meetings, die eigene Angst vor möglichen Repressalien von Seiten ihrer Mitarbeiter überwindend. Sie informierte außerdem über ihre persönliche zentrale Erfahrung, die sie während des Seminars gemacht hat, nämlich erkannt zu haben, dass sie bislang das Delegieren von Aufgaben noch nicht gelernt habe. Ihr Ziel ist es, ihre Mitarbeiter für die geforderte Neuorientierung zu gewinnen und abwertende und kränkende Reaktionen bezüglich ihres verteilenden Verhaltens weitestgehend zu vermeiden.

Die Umsetzung gestaltete sich für sie dennoch nicht einfach. Erschwerend kam hinzu, dass ihre langjährige Kollegin eine staatlich anerkannte Umschulung als Reiseverkehrskauffrau absolviert hatte, während sie selber als Quereinsteigerin die Büroleitungsstelle bekleidet (98 Zeilen).

Wie stellt Frau Bruhns die Umsetzungssituation dar?

167. *Glaubwürdig und unmissverständlich die eigenen beruflichen Absichten nach außen zu vertreten, fiel ihr schwer.*
168. *Sie bewegte ihre Gedanken hin und her, bevor sie ein unbedachtes Wort riskierte.*
169. *Sie wollte ihren Job sehr gut machen und investierte viel Zeit und Kraft; vgl. 101.*
170. *„Na ja, die ist jetzt Büroleiterin, die ist sich zu schade dafür“ als missfällige, abwehrende und abwertende Resonanz auf die neue Situation wollte sie möglichst verhindern; vgl. 166.*
171. *Das auf beiden Seiten möglicherweise eintretende Gefühl des persönlichen Angegriffenfühls versuchte sie vorausschauend zu regulieren; vgl. 111.*
172. *Mit der Einführung der Personal-Meetings stand sie vor einer schwierigen Entscheidung. Sie hatte Angst vor dem, was auf sie zukommen könnte.*
173. *Ihre Angst vor möglichen Repressalien der Geschäftsleitung bei einer Nichteinführung der vorgeschriebenen Personal-Meetings war größer als die Furcht vor zu erwartenden Angriffen der Kollegen während einer solchen Zusammenkunft. So entschied sie sich für die Durchführung der Meetings.*
174. *Sie weiß nicht, welche Erwartungen der unterschiedlichen Interessenpartner an die Meetings geknüpft werden (sollten).*
175. *Planerisches Vorgehen ist von ihr nur begrenzt und eher inkonsequent zu erwarten.*
176. *Sie zählt die Erkenntnisse aus dem Seminar zu ihren großen beruflichen Errungenschaften; vgl. 104,106,108.*

177. *Sie bemühte sich, ihre Ergebnisse und Erkenntnisse vom Seminar überzeugend vor ihren Mitarbeitern zu vertreten.*
178. *Sie verfügte nach dem Seminar über Informationen, die zur Begründung ihrer eigenen lang gehegten Wünsche dienten.*
179. *Sie sah darin den Vorteil, ihre Arbeit zufrieden stellender zu gestalten und mehr Freude zu entwickeln.*
180. *Sie traute sich nur bedingt zu, die Widerstände gegen die Veränderungen zu überwinden.*
181. *Als Quereinsteigerin erlebte sie sich defizitär und nicht ausreichend qualifiziert, eine Büroleitungsfunktion auszuüben; vgl. 109,128,153, 155,156.*
182. *Es ist fraglich, inwieweit ihr tatsächlich Fachwissen fehlt oder lediglich ein Zertifikat, mit dem sie ihr Fachwissen bestätigt sieht.*
183. *Sie setzt Erfolg im Beruf vorrangig mit schriftlich bescheinigter Qualifikation gleich; sie übersieht, dass beim beruflichen Erfolg nicht nur das Können, sondern auch das Wollen eine zentrale Rolle spielt.*
184. *Offensive Verhaltensweisen sind bei ihr noch unterentwickelt; vgl. 2,3, 9,10, 21,47,59,80,120.*
185. *In ihrem beruflichen Lebenskonzept war die Ausübung der Funktion „Büroleitung“ nicht unbedingt vorgesehen.*
186. *Ebenso wenig hat sie eine bewusste berufliche Laufbahnplanung durchgeführt.*
187. *Frau Bruhns erfüllt nur ansatzweise die Erwartungen der Geschäftsleitung hinsichtlich der Ausübung ihrer Führungsrolle.*
188. *Sie fühlt sich auf sich selbst gestellt; vgl. 127,161.*
189. *Ihr mangelt es an Ausdauer und Zuversicht, misslungene Pläne durch immer neue und bessere Pläne zu ersetzen.*
190. *Sie lässt deutlich eine im diskriminierenden Sinne Unterscheidung zwischen weiblichen und männlichen Beschäftigungen durchblicken.*
191. *Traditionelle gesellschaftliche Gepflogenheiten und Sitten gebieten es, dass Männer sich von der Raumpflege generell ausgenommen fühlen.*

192. *Frau Bruhns ist von der Ungleichartigkeit männlicher und weiblicher Arbeit überzeugt.*
193. *Das Reisevertriebswesen ist ein typisch weiblicher Arbeitsplatz.*
194. *Als Fremdkörper hat ein Mann sich den arbeitstechnischen Bedingungen ohne Zögern anzupassen, zumal wenn er sich bewusst für diesen Arbeitsplatz entschieden hat.*
195. *Die Institutionalisierung einer Führungsebene führte gleichsam zu einer Unterscheidung zwischen verschiedenen Kategorien von Tätigkeiten. So gibt es nun "würdige" und "unwürdige" Tätigkeiten.*
196. *Frau Bruhns ist froh darüber, die Position inne zu haben, der die "würdigen" Tätigkeiten zugeschrieben werden; vgl. 164.*

Auch wenn sie einige wesentliche Vorstellungen der Unternehmensleitung bereits zu ihrer eigenen Zufriedenheit umgesetzt hat, dauern ihre Selbstzweifel und ihre Koketterie bezüglich der rechtmäßigen Stellenbesetzung weiter an.

Thema 21: Der Konflikt zwischen den Kolleginnen

- Frau Bruhns wird Büroleiterin -

Frau Bruhns erzählt, dass sich ihre Kollegin ihr gegenüber fachlich überlegen fühlte und die Berufung von Frau Bruhns zur Büroleiterin zu vorhersehbaren Auseinandersetzungen geführt hat. Mittlerweile ist diese Kollegin selbst Büroleiterin und zeigt sich heute gegenüber Frau Bruhns sehr verständnisvoll (33 Zeilen).

Was teilt Frau Bruhns über den Konflikt zwischen sich und ihrer ehemaligen Kollegin mit?

197. *Der Konflikt war vorhersehbar und nachvollziehbar.*
198. *Die Lösung, dass die gekränkte Kollegin heute nun auch eine Büroleiterposition bekleidet, war konsequent und in sich schlüssig.*
199. *Auf gleicher hierarchischer Ebene ist Verständnis wieder möglich.*

Frau Bruhns ist sehr erleichtert darüber, dass ihre ehemalige Kollegin nun auch Büroleiterin geworden ist. Dieses war für beide der einzig gangbare Weg.

Thema 22: Die Quintessenz des Seminars

In einer zehnteiligen Abschlussequenz wechseln Evaluation und Argumentation regelmäßig ab.

Das Seminar hat ihr geholfen, durchsetzungsstärker zu werden. Sie achtet darauf, auch Mitarbeitern gegenüber, die im Verhalten auffällig sind, fair zu bleiben. Im Nachhinein ist sie sehr froh, die Teilnahme an dem Seminar nicht verweigert zu haben.

Prinzipiell wünscht sie sich auch heute noch konkrete Hilfestellungen vor Ort. In einigen Situationen mit Kunden hätte sie gerne jemanden an ihrer Seite.

Supervision mit einem Außenstehenden, der die nötige Fachkompetenz mitbringt, könnte für die Weiterentwicklung ihres Teams sehr hilfreich sein. Insgesamt hat sich das Verhältnis zu den Distriktleitern aus ihrer Sicht verbessert, vermutlich wegen ihrer Betriebsratszugehörigkeit. Sie ist mutiger geworden und traut sich, Kritik offen zu äußern (354 Zeilen).

Was teilt Frau Bruhns über die Quintessenz des Seminars mit?

- 200. *Sie ist stolz darauf, sich besser durchsetzen zu können.*
- 201. *Wichtig ist ihr, trotz ihrer Machtposition bei Auseinandersetzungen fair zu bleiben.*
- 202. *Sie betont die Richtigkeit ihrer Entscheidung, das Seminar trotz ihrer anfänglichen Vorbehalte besucht zu haben.*
- 203. *In ihrer Rolle als Büroleiterin fühlt sie sich noch nicht sattelfest.*
- 204. *Insbesondere im Umgang mit ihren Kollegen und in schwierigen Kundensituationen wünscht sie sich eine vermittelte, entlastende Person an ihrer Seite.*
- 205. *Mit dem Schutz des Gremiums Betriebsrat konnte sie sich auch im Umgang mit den Distriktleitern Respekt verschaffen.*

206. *Sie gibt sich Mühe, den vermeintlichen Anforderungen an eine Interviewpartnerin, gerecht zu werden; vgl. 20.*

Frau Bruhns evaluiert abschließend, dass der Besuch des Seminars einen entscheidenden Anstoß für ihre Weiterentwicklung gegeben hat.

Im Arbeitsalltag wird sie des Öfteren mit Situationen konfrontiert, in denen sie sich professionelle Anregungen und Unterstützung wünscht. Am sichersten erscheint ihr dabei ein Setting, bei dem sich der Hilfeleistende in unmittelbarer Nähe zum Geschehen befindet und konkreten fachkompetenten Rat erteilt.

Sie gibt sich sehr viel Mühe, ein differenziertes, abgerundetes Statement zur Effektivität des Seminars abzugeben, um sich als kompetente Interviewpartnerin zu erweisen.

7.3.2 Strukturhypothesen

Folgende Strukturhypothesen lassen sich abschließend festgehalten.

Aus den aufeinander aufbauenden Interviewsequenzen ist eine zeitliche Abfolge der Geschehnisse deutlich nachvollziehbar. Insgesamt wirkt das Mitgeteilte dadurch glaubwürdig, verantwortungsbewusst und so, als habe Frau Bruhns sich gedanklich vorbereitet. Auch hier – in der Rolle als Interviewte und in einer angenehmen Gesprächssituation – nimmt sie bereitwillig die Aufgabe in die Hand, um sie möglichst zur Zufriedenheit des Interessenpartners und in innerer Balance zu bewältigen. In schwierigen Situationen das Gleichgewicht nicht zu verlieren, ist sicher eines ihrer erstrebenswerten Ziele.

Wiederholungen spielen eine entscheidende Rolle in ihren Ausführungen, nachweislich mit der Absicht, die auf diese Weise häufig angeregten Gedanken als dauerhafte Verknüpfung entstehen und wirken zu lassen.

Offensichtlich werden stark vergleichende und bewertende Anteile in ihrer Darstellung. Frau Bruhns vergleicht und misst sich mit anderen Seminarteilnehmern, stellt unterschiedliche Gruppen gegenüber, setzt sich selbst

in Bezug zu den ihr bekannten Leitungskräften und Seminarleitungen und hält eigene anderweitige Seminar- und Weiterbildungserfahrungen nebeneinander. Der Vergleich mit anderen hält her für ihre Entscheidung, ob sie sich als Prinzessin oder Aschenputtel zu fühlen hat. Diese strukturellen Seitenblicke machen sie abhängig und anfällig für falsche Entscheidungen, stützt sie ihr Urteil doch häufig auf einen Vergleich mit Gewohntem. Sie argumentiert anhand früherer und auch aktueller Beispiele aus ihrem Büroalltag und schlägt so immer wieder den Bogen zu ihrer gegenwärtigen Situation. Das lässt auf einen fehlenden Zuspruch vor Ort für ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung schließen. Ihr Bedürfnis nach fröhlicher Geselligkeit und zuneigenden, fürsorglichen und verständnisvollen Kontakten zieht sich deutlich durch den Text. Das Gefühl, alleine zurechtkommen zu müssen, belastet sie.

Ungeplantes geschehen zu lassen imponiert ihr und weist auf ihren eigenen stark festgelegten Bewegungs- und Aktionsradius hin.

Während des Seminars hat sie sich in der Gefolgschaft ihrer Kollegen zu einem Gefühlsausbruch hinreißen lassen, der ihr für den Augenblick der Gemeinsamkeit Befriedigung verschafft hat. Dass die gewünschte kathartische Wirkung aber nicht eingetreten ist, macht sie nachhaltig mutlos. Ihr Schrecken über die unkontrollierten heftigen Emotionen hat sich bis in die Gegenwart hin nicht gelöst um einer hoffnungsfrohen Erleichterung zu weichen.

Offen bekennd und ein wenig ängstlich zeigt sie sich in den von ihr ausgeübten Rollen Büroleiterin und Betriebsrätin, die sie beide nicht entspannt und souverän zu ihrer eigenen Zufriedenheit erfüllte. Angespornt und gestärkt durch das Seminar gelang es ihr, einige wesentliche Veränderungen in ihrem Büro gegen die vorherrschende Meinung ihrer Mitarbeiter aber im Sinne der Geschäftsführung und auch in ihrem eigenen Interesse herbeizuführen. Ihre Sorge vor den erwarteten Widerständen war mit einer erwartungsvollen Hoffnung auf ein besseres Image ihrer neu erworbenen Position "Büroleiterin" durchsetzt und verhalf ihr, selbst unliebsame Arbeiten besser zu delegieren. Die bewusste Beschäftigung mit dem deutlichen Auftrag, ihre Rolle im Sinne des Unternehmens aufzufüllen,

verstärkte die Verankerung in ihrer Haltung und Handlung. Sie zählt die diesbezüglichen Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Seminar zu ihren großen beruflichen Errungenschaften.

Häufig führt sie ihre Beunruhigung an "im Sattel zu bleiben"; es fällt ihr schwer, an sich selbst zu glauben. Die Auswahlkriterien der Geschäftsleitung für die Besetzung von Büroleiterstellen sind ihr nicht deutlich; sie weiß nicht, welche ihrer Vorzüge und Fähigkeiten, die Wahl auf sie hat treffen lassen; das verunsichert sie auch heute noch. Ihr mangelt es an Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung von Seiten der Geschäfts- und Distriktleitung. Dennoch ist sie nicht hoffnungslos; Tricks und Lügen sind in ihren Äußerungen und ihrem Verhalten nicht nachweisbar, aber sie nutzt das Handeln anderer, um das eigene Tun in seiner Verantwortlichkeit abzuschwächen.

Frau Bruhns ist es gewohnt, Seminare zu besuchen und beweist sich ausreichend kompetent um zu wissen, welche Hilfestellung sie benötigt.

So erfährt man über ihr Verhältnis zu Kunden von den besonderen Schwierigkeiten, wenn Frau Bruhns ihre Aufmerksamkeit teilen muss. Diese Situation tritt in der Regel ein, wenn während einer Beratung neue Kunden das Büro betreten und Frau Bruhns als alleinige Ansprechpartnerin verfügbar ist – eine heute häufig anzutreffende Konstellation.

An ihren sehr heftigen, kundenabwertenden und -abwehrenden Äußerungen ist ein gravierender Stressfaktor erkennbar. Von einem professionellen Bemühen und Ansinnen den konzerninternen Auftrag, die Kunden zu zufrieden zu stellen oder gar zu begeistern und an das Büro zu binden, auszuführen, kann hier nicht die Rede sein.

Sie hat ein Gefühl von Minderwertigkeit, das sie ständig wachsam ist, zu kompensieren.

Eine größere Lebenssicherheit würde ihr helfen, unangestregter Aufgaben zu bewältigen; sie müsste so nicht stetig um das Rechte kämpfen.

7.4 Feinanalyse

7.4.1 Textstelle 1: 14 Zeilen

Als erste Textstelle der Feinanalyse ist der Einstieg von Frau Bruhns in die Interviewsituation ausgewählt worden. Frau Bruhns beschreibt hier eine zentrale Besonderheit des Seminars und nimmt persönlich Stellung.

„Gut. Also das Ganze ist ja doch schon ´n bisschen her,...“

Frau Bruhns gibt noch einmal ihr Einverständnis zum Interview. Sie signalisiert der Interviewerin, dass es jetzt losgeht und ihr der Raum gehört. Möglicherweise steht sie unter erhöhter Anspannung und will Dampf ablassen. Es ist zu erwarten, dass sie sich den Platz nimmt, den sie benötigt, um den angenommenen Auftrag zur eigenen und zur Zufriedenheit der Interviewpartnerin zu erfüllen. Vermutlich erzählt sie bereitwillig und ohne wesentliche Verzögerungen, Vorbehalte, Ängste und Kontrollen.

Sie demonstriert die an sie gestellte gesteigerte Anforderung, die durch den zeitlichen Abstand zum Seminar entstanden ist und entschuldigt sich im vornhinein, falls sie den vermeintlichen Ansprüchen ihres Gegenübers nicht entsprechen sollte. Die Schuld läge nicht an ihr. Gleichsam schwächt sie ihren impliziten Vorwurf ab und nimmt ihm die Schärfe.

Bei dem Seminar handelt sich um eine große Angelegenheit, die sich aus mehreren Elementen zusammensetzt. Es ist zu vermuten, dass Frau Bruhns viel zu erzählen hat und sich gut erinnern kann.

„...aber so, das erste, was ich eigentlich damals empfunden hatte, war so ´n bisschen Wut,...“

Sie kündigt Gewichtiges an; so gibt es ein „Eigentliches“ und ein „Weiteres“ zu erzählen. Sie schwächt ihre emotionale Reaktion „Wut“ ab, bremst ihre Gefühle. Inwieweit darf sie ihre Wut zulassen? Wovor hat sie Angst? Welche Vorteile erhofft sie sich durch ihre Zurückhaltung?

Vermutlich hat sie Schwierigkeiten, Gefühle an die jeweils beteiligte Person zu richten.

Ihre Wut bezieht sich wahrscheinlich auf ein vorangegangenes, nicht verarbeitetes Ereignis, das in der Gegenwart aber an Heftigkeit verloren hat.

„...weil, äh, dieses Seminar eigentlich nicht so auf freiwilliger Basis war. Es wurde also von vornherein festgelegt, dass man zu erscheinen hatte.“

Der Besuch von Fortbildungsveranstalten hat ihrer Meinung nach freiwillig stattzufinden rechtfertigt Frau Bruhns ihre heftigen Gefühle. Sich Anordnungen des Arbeitgebers beugen zu müssen, erlebt sie als Niederlage und als Bruch ihres psychologischen Vertrages zwischen sich und der Organisation. Im Verhältnis zu den sonst üblichen Fortbildungsangeboten handelte es sich hier wohl um ein spezielles Seminar, das aufgrund seiner Einmaligkeit von der Geschäftsführung zu einer Pflichtveranstaltung erhoben wurde.

Vielleicht fühlte sich Frau Bruhns auch geschmeichelt, daran teilnehmen zu dürfen und konnte im Ergebnis überwiegend positive Erfahrungen sammeln - Erfahrungen, die sie nachhaltig beschäftigten und die sich auf ihre persönliche und/oder berufliche Weiterentwicklung auswirkten. Dieses würde ihre Gefühlsambivalenz erklären.

Mögliche Konsequenzen, die aus einer Verweigerung der Teilnahme hätten entstehen können, wollte sie nicht in Kauf nehmen. Vermutlich hat sie sich aber nicht danach erkundigt, welche Nachteile gegebenenfalls auf sie zugekommen wären, ist einer Klärung aus dem Weg gegangen und hat ihre Entscheidung zum Seminarbesuch unabhängig von konkreten Befürchtungen gefällt.

Andere Seminarteilnehmer haben sicherlich ähnlich empfunden wie sie; Frau Bruhns wird mit ihrer Kritik nicht allein gewesen sein.

Die Seminarleitung musste sich wahrscheinlich anstrengen, das Vertrauen der Gruppe zu gewinnen.

„Es wurde an einem Wochenende festgelegt und //äh// halt so sehr mit der Begründung, das ist //äh// 'ne Fortbildung und so mit Überstunden und so, das gibt's alles nicht...“

Frau Bruhns ist der Meinung, dass die Teilnahme an Seminaren, die außerhalb der Arbeitszeit angesiedelt sind, unbedingt freiwillig sein sollte; Geben und Nehmen hätten sich die Waage zu halten.

Die verschärften Bedingungen, unter denen das Seminar stattzufinden hatte, waren außergewöhnlich und machten die Präsenz zu einer besonderen Angelegenheit. Zunächst war für die Teilnehmer damit die Anwesenheitspflicht wichtiger als der angebotene Inhalt und die gewünschte Beteiligung.

Frau Bruhns schildert die Situation so, als hätte eine undefinierbare Macht im Hintergrund eine Entscheidung getroffen, die in den Privatbereich hineinreicht, und zwar über die Köpfe der Teilnehmer hinweg. Deutlich spürbar wurde eine Grenze überschritten. Vielleicht tangiert dieses Ereignis ihre eigene Schwierigkeit, zwischen Privat- und Arbeitsleben eine gesunde Balance zu halten.

Sie vermittelt den Eindruck als arbeite sie in einer entmutigten Atmosphäre, in der sie nicht so sein darf wie sie ist und gegen Unterdrückung, Befehl und Gehorsam rebellieren müsse. So verdeutlicht sie autoritäre Strukturen und ihre Machtlosigkeit in diesem System.

In der Anonymisierung der Personen, die für die Anordnung verantwortlich sind, distanziert sie sich von ihnen und wertet sie mit dem Ziel, das eigene Selbstwertgefühl abzusichern, ab.

„...und von daher war, also sag ich mal so, die Erwartungshaltung erstmal negativ.“

Hier bestätigt sich, dass die Seminarleiterin es nicht leicht hatte, die Gruppe für die Veranstaltung zu gewinnen; konsequenterweise setzten Frau Bruhns und sicherlich noch einige weitere Teilnehmer ihren Widerstand bewusst zu Beginn des Seminars ein. Bestimmte Faktoren haben die Gruppe aber beeinflussen können, ihre Trotzhaltung aufzugeben. Auch wenn sie sich im Vorfeld von der Geschäftsführung genötigt sahen, ließen sich einzelne, unter ihnen Frau Bruhns, dann doch noch für das eigentliche Vorhaben motivieren.

„Also man fühlte sich da jetzt so’n bisschen reingepresst, dass man halt erscheinen sollte, ansonsten hätte es halt Unannehmlichkeiten gegeben, und von daher hat man halt gesagt, okay man fährt hin.“

Mit der Aussicht, Konsequenzen für eine verweigerte Teilnahme am Seminar tragen zu müssen, beugten sich Frau Bruhns und ihre Kollegen dem

Druck des Arbeitgebers. Sie wiederholt an dieser Stelle durch die mehrfachen Abschwächungen ihre starke Ambivalenz.

7.4.2 Textstelle 2: 14 Zeilen

Frau Bruhns eröffnet die ausgesuchte Textstelle mit einem zentralen Hinweis auf die Personalbesetzung ihrer Filiale.

„...wir sind in der Hochsaison zu zweit in einem Büro,...“

In der Hochsaison des Reisevertriebsgeschäftes, der konzentrierten Verkaufsphase, wird mit einer Höchstbesetzung von zwei Kräften gearbeitet. Diese beiden Personen sind insbesondere aufgrund der erheblichen Stressfaktoren während der Saison stark aufeinander angewiesen und müssen einem enormen Druck standhalten.

In anderen Verkaufsphasen wird das Büro häufig nur mit einer Person besetzt sein.

Frau Bruhns schildert hier einen beklagenswerten Ist-Zustand, von dem sie nicht glaubt, dass er sich künftig maßgeblich entspannen wird.

Möglicherweise wehrt sie trotzig die verknappte Ressourcenplanung der Geschäftsleitung ab; langfristig fühlt sie sich den Anforderungen wahrscheinlich nicht gewachsen.

„...was also ´ne Verkaufsfläche von 36 m² hat, wo also die Counter-Bereiche ganz nach vorne gebaut sind, dass da vielleicht ´mal gerade drei bis vier Leute noch stehen können, geschweige denn, dass wir ´nen Wartebereich hätten,...“

Frau Bruhns bemängelt die Ausstattung des Büros und zwar ausdrücklich das Größenverhältnis zwischen Counter-Bereich und Kundenbereich.

Aufgrund der ungünstigen räumlichen Aufteilung des Reisebüros sind ihrer Meinung nach Konflikte zwischen Mitarbeitern und Kunden unumgänglich.

Frau Bruhns vermittelt von ihrer Filiale nahezu empört den Eindruck eines kunden- und mitarbeiterunfreundlichen, ungemütlichen Ambientes. Für die Kundschaft steht kein ausreichender Platz zur Verfügung. So zwingt sich einem das Bild eines Abfertigungsschalters auf, der den reisewilligen Kunden weder unvermeidlich entstehende Wartezeiten angenehmer ges-

talten lässt noch auf den zentralen Anlass, nämlich eine Urlaubsreise buchen zu wollen, lustvoll und erwartungsfroh einstimmt.

Auch die Mitarbeiter am Counter stehen permanent unter einer Daueranspannung, fühlen sie sich durch ihre Kundschaft doch eher belagert als zu einer offenen Beratungssituation angeregt.

Ihre aufgestaute Kritik richtet sich an die Geschäftsführung, von der sie erwartet hatte, dass sie den Konflikt in diesem Thema entschärft.

„...und wenn du da mitten in der Beratung oder im Verkaufsgespräch bist und fängst da jetzt wirklich an jedes Mal den Kopf hoch zu machen...“

Firmenintern besteht anscheinend die Forderung an alle Counter-Mitarbeiter, Kunden, die das Büro betreten, einladend zu begrüßen.

Diese Forderung erlebt Frau Bruhns als entschieden überhöht; für sie ist es geradezu unzumutbar, diese zu erfüllen.

Hinzukommende Kunden stören erheblich die bestehende Beratungssituation. Frau Bruhns steckt in der wiederkehrenden Zwickmühle, das begonnene Beratungsgespräch konzentriert und mit der gebührenden Ruhe und Aufmerksamkeit zu Ende zu führen und gleichsam die auffordernden Augen des neuen Kunden in ihrem Gesicht zu spüren und respektvoll in die wartende Rolle verweisen zu müssen.

Sie hat Schwierigkeiten, ihre Aufmerksamkeit zu teilen; allgegenwärtige Kundenfreundlichkeit ist für sie nicht leistbar und mit ihrem protestierenden, abgewandten Verhalten schützt sie sich vor Überforderung.

Auch hier zeigt Frau Bruhns wie empört sie darüber ist, unter den gegebenen Umständen, kundenorientierte Arbeit leisten zu müssen.

Wieder richtet sich ihr Vorwurf indirekt an die Geschäftsführung, die Forderungen an ihre Mitarbeiter stellt, ohne aber für Bedingungen zu sorgen, die es ermöglichen könnten, den Forderungen unangestrengt und konfliktfrei nachzukommen.

„...sehn die Leute das sofort als Aufforderung, dich anzuquatschen ((räuspert sich))...“

Die einladende Begrüßungsgeste wird von Kunden oft (missverständlich) genutzt, die eigenen Interessen einer bevorzugten Bedienung durch-

zusetzen. Frau Bruhns fühlt sich von diesen Kunden missachtet und zu heftigen Abwehrreaktionen herausgefordert.

„...und da bist du halt in der Bredouille: der vor dir sitzt, hat das Gefühl, du widmest ihm nicht die ganze Aufmerksamkeit, und der andere, der meint halt, du bist //ehm// jetzt dafür da, die Katalogwand rauf und runter zu gehen, um die Sachen zu holen, ...“

In dieser insuffizienten Situation gibt es für Frau Bruhns nur Verlierer unter den Beteiligten. Hin und her gerissen zwischen den sich gegenseitig ausschließenden Kundenforderungen erlebt sie sich selbst, befehlsempfänglich und –ausführend, als diejenige, die ungewollt und unbeabsichtigt Unmut bei allen Parteien auslöst.

„...und das sind halt solche Beispiele, die du in der Praxis überhaupt nicht anwenden kannst, ne.“

Sie verurteilt praxisferne Vorschriften; hier wird die Rechnung sowohl ohne den Kunden als auch ohne den Expedienten gemacht. Die jeweiligen Bedingungen vor Ort und die individuellen Bedürfnisse der Beteiligten finden keine Berücksichtigung. Eine echte Hilfe bei der Umsetzung von Vorschriften hat sie bislang nicht erfahren. Der mangelnde Respekt und die fehlende Achtung vor Problemen des Büroalltags verletzt sie auch heute noch.

Die Meinung anderer ist ihr wichtig; so ist sie eigentlich bestrebt, Anordnungen der Geschäftsführung Folge zu leisten.

„//Äh// ich glaub jetzt bin ich ein bisschen aus der Spur gekommen ((lacht)).“

Auch während des Interviews hat sie den Eindruck, vom Pfad abgekommen zu sein. Von sich selbst erwartet sie ein gradliniges Verhalten und untergräbt so manches Mal ihre Spontanität.

Wenn sie ihren Gefühlen freien Lauf lässt, kann es sein, dass sie aus dem Gleichgewicht gerät, ein Zustand, der sie irritiert, aber nicht überängstigt. Sie findet keinen ursächlichen Zusammenhang zwischen dem Erzählten und dem Seminarinhalt und glaubt so, den Erwartungen des Gegenübers nicht gerecht zu werden und bittet kokettierend um Nachsicht.

7.4.3 Textstellen 1 und 2 im Vergleich

Der starke Wunsch, Platz und Raum ungestört einnehmen zu können ohne sich bedrängt und gegängelt zu fühlen, ist ein zentrales Thema von Frau Bruhns.

Häufig fühlt sie sich Situationen ausgesetzt, in denen sie sich machtlos und durchsetzungsgeschwächt erlebt und sich nicht in angemessener Weise wehren kann. Menschen in ihrer Umgebung deuten ihre Signale oftmals falsch, überschreiten ungeniert Grenzen, treten ungeachtet der Würde des Gegenübers in ihre Intimsphäre ein und stellen häufig eine Bedrohung dar.

Unübersehbar ist ihre Sorge, vereinnahmt zu werden, Freiheiten zu verlieren und in Entscheidungen hineingezwungen zu werden, mit denen sie den eigenen persönlichen Geltungsdrang nicht mehr leben kann. Sobald Druck von außen auf sie zukommt, sieht sie keine andere Möglichkeit damit umzugehen als mit einer deutlich abwehrenden und abwertenden Reaktion.

Mut und Freude an Lösungen von Aufgaben zu arbeiten, sind bei ihr nicht besonders deutlich erlebbar; auch ihr ausgeprägtes Kritikverhalten anderen gegenüber spiegelt den Grad ihrer Entmutigung und das damit einhergehende Gefühl, sich minderwertig, unterlegen und nicht geachtet zu werden, wieder. Das fördert eine gleichgültige Haltung und die Neigung zum Rückzug; gebremste Emotionen sind das Ergebnis.

Die von der Organisation bereitgestellten Ressourcen wie Personal, Infrastruktur und Arbeitsumgebung entsprechen ihres Erachtens nicht dem Bedarf, der für die Erfüllung der Kundenanforderungen notwendig ist.

Gleichzeitig deutet sie auf ihre unter Beweis gestellte hohe Belastbarkeit hin und kündigt deren ernstzunehmenden Status an.

7.5 Erzählte Fallgeschichte und deren Rekonstruktion

Deutlich erinnert Frau Bruhns ein „...bisschen Wut...“ als persönliche affektive Reaktion auf die betriebliche Verpflichtung, an diesem Wochenend-

seminar teilnehmen zu müssen. Zusätzlich zu dem Verzicht auf ein privates Wochenende und einen abgelehnten Freizeitausgleich bestimmte die unfreiwillige Teilnahme ihre zunächst negative Erwartungshaltung.

„Also man fühlte sich da jetzt so´n bisschen reingepresst.“

Dennoch entschied sich Frau Bruhns mitzumachen und begründet ihre Entscheidung im wesentlichen damit, dass sie den von ihr befürchteten unangenehmen Konsequenzen bei einer Teilnahmeverweigerung vorbeugen wollte.

Die gemeinsame Zuganreise zum Tagungsort mit vertrauten Kollegen und Kolleginnen wirkte sich bereits entspannend und versöhnlicher auf ihre Stimmung aus. Beeindruckt vom gepflegten Ambiente des Tagungshotels und vom freundlichen Empfang sah Frau Bruhns einen großen Teil ihrer Befürchtungen nicht bestätigt und konnte sich beruhigter auf das bevorstehende Seminar einlassen.

Zusätzlich geprägt war ihre zuerst eher verdrießlich anmutende Erwartung durch beängstigende Vorerfahrungen mit videounterstützten Verhaltenstrainings, veranstaltet bei einem ihrer ehemaligen Arbeitgeber.

„...und von daher hatte ich da jetzt schon so´n bisschen Angst, was auch da auf mich zukommt.“

Sie fürchtete sich vor einer Wiederholung der damals stark verunsichernden, unprofessionellen Versuche der Kursteilnehmer aufgezeichnetes Rollenverhalten einzelner zu analysieren.

„...sehr angenehm überrascht“

war sie am Einführungsabend besonders während der Vorstellungsrunde von der Leiterin des Seminars. Unkompliziert und souverän gelang es dieser gleich zu Beginn der Veranstaltung, Frau Bruhns einen Teil ihrer Ängste zu nehmen. Aufgeschlossen, munter und lebhaft zugewandt zeigten sich auch die anderen acht bis neun Teilnehmer. Nach der Vorstellungsrunde und dem gemeinsamen Abendessen ließ man den Abend ausklingen.

Frau Bruhns kündigt das Seminar mit seiner verpflichtenden Teilnahme als etwas Außergewöhnliches an und beginnt das Interview mit einer chronologischen Aufzeichnung ihrer unterschiedlichen Gefühlslagen sowohl vor dem Seminar als auch zu dessen Einstieg. Freimütig schildert sie diejenigen Faktoren, die sie für ihre jeweiligen Stimmungen mitverantwortet. Nachdem sie ihre persönlichen Bedürfnisse und Ansprüche, die sie an einen angenehmen Besuch eines Seminars knüpft, aber nicht als selbstverständlich voraussetzt, nach und nach berücksichtigt fand, begann sie letztendlich positiv eingestimmt und ein wenig erleichtert ihre Teilnahme. *Auffällig zeichnet sich ihre Neigung, die so genannten negativen Gefühle wie Wut, Ärger aber auch Angst unter Kontrolle halten zu wollen, ab. Zusammenfassend klingt diese Einführung nahezu legitimierend für ein mögliches späteres Fehlverhalten ihrerseits.*

Das Thema 'Kundenorientiertes Verhalten' erinnert Frau Bruhns als Eröffnung des folgenden Tages.

Unsicher zeigt sie sich hier bei der Betitelung der Seminarleiterin:

„...Kursleiterin oder was auch immer...“

Frau Bruhns nimmt etwas Neues, ihr bislang Unbekanntes in der Leitung von Veranstaltungen wahr, zu dem sie skeptisch Stellung einnimmt.

Diese „Kursleiterin“ wollte einer möglichen Theorielastigkeit der Themenbearbeitung mit Hilfe praktischer Hinweise, Anregungen und Gedanken auch von Seiten der Teilnehmer entgegenwirken. Als Auftakt diente die von ihr zitierte Firmenphilosophie mit den einleitenden Worten:

„`Das wertvollste Gut einer jeden Firma ist der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin`.“

Diesem Statement folgte eine unvorhergesehene Eskalation.

„Ich war also nach ´ner Stunde ziemlich geschockt darüber, was so für ´ne angestaute Wut aus den einzelnen Leuten hervorgekommen ist, an dieser Äußerung, weil sich da eigentlich für uns alle die Frage gestellt hat, ist das jetzt nur so gesagt worden für die Kursleiterin, um das schöne Image von Weltkugel nicht zu zerstören, oder ist das jetzt ernst gemeint...“

Irritiert und zugleich wütend fragten alle nach dem Sinn dieses Statements.

Frau Bruhns weist auf einen erheblichen Widerspruch zwischen zu vermittelnder Unternehmensvision und erlebter Wirklichkeit hin. Nicht aufgearbeitete Kränkungen der Mitarbeiter hatten sich in ungeahnten Blockaden festgesetzt und brachen sich nun infolge verhöhnt geglaubter Gefühle empört Bahn.

Frau Bruhns gibt an, dass die Seminarleiterin mit diesem außergewöhnlich heftigen Gefühlsausbruch „überrumpelt“ und der beabsichtigte Seminarinhalt „...kundenorientiertes Verhalten am Arbeitsplatz“ gleichsam mit dem „...gesamten Frust“ der Teilnehmer überschüttet wurde.

Frau Bruhns erlebt die Möglichkeiten der Seminarleiterin, den Verlauf der Eskalation beeinflussen zu können, wenig hilfreich, was sicherlich auch ein Indiz für die fortgeschrittene Eskalationsstufe darstellt, und zugleich ihre anfängliche Skepsis bestätigt.

„...Erleichterung, mal mit jemanden darüber reden zu können und das ganze Verhalten darzustellen...“

baute sich als eigentliches Thema des Seminars aus.

Die aufgewühlte Gruppe fürchtete sich vor möglichen Konsequenzen von seiten der Geschäftsführung bezüglich ihrer dargebotenen Reaktion.

Erst durch das Versprechen der Seminarleiterin, die vorgebrachten Vorwürfe und Beschwerden nicht ungefiltert an ihren Auftraggeber weiterzutragen und ihre Erklärung, dass man bereits anhand der heftigen Mitarbeiterreaktion deutliche Defizite der Führungsspitze erkennen könne, fühlten sich die Teilnehmer entlastet.

Frau Bruhns versteht heute den damals eingenommenen Schwerpunkt der Veranstaltung als entschiedene Abweichung vom beabsichtigten Thema. Hier stellt sie ihren eigenen sehr kritisch einzuschätzenden Loyalitätskonflikt gegenüber ihrem Arbeitgeber dar. Persönlich möchte sie gerne

treu, aufrichtig, redlich und anständig sein und erscheinen, kann aber diese tugendhaften Verhaltensweisen aufgrund vorangegangener Enttäuschung(en) und Kränkung(en) nicht ungebrochen leben. Nach zähem Ringen mit sich selbst scheute sie sich nicht mehr, in den Kanon der Kollegen einzustimmen und die Glaubwürdigkeit der Unternehmensleitung auf stärkste anzuzweifeln.

Da dieser Konflikt bereits zu Beginn der Veranstaltung heftig zutage trat, kann mit größter Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass das Ansehen der Geschäftsführung bereits im Vorfeld der Veranstaltung erheblich beschädigt war und sowohl Frau Bruhns als auch ihre Kollegen das Vertrauen in ihre Führungsspitze verloren hatten. Die starke Unzufriedenheit ist vermutlich angesiedelt auf den zwei klassischen Ebenen, den arbeitsstruktur- und beziehungsbedingten Mängeln im Unternehmen. Ebenfalls ist anzunehmen, dass eine systematische Konfliktbearbeitung nicht stattgefunden hat und die freigesetzten Energien als Chance für Innovation und Neuentwicklung ungenutzt blieben.

Nachfolgend führt Frau Bruhns ihr beharrliches Misstrauen hinsichtlich der Wirksamkeit von Lösungsvorgaben herkömmlicher Seminare für Reisebüromitarbeiter aus. So erlebt sie eine ungelöste Diskrepanz zwischen der Bewältigung der alltäglichen Arbeitsabläufe und ihrer jeweiligen Stressoren und den von Trainern gemeinhin proklamierten professionellen Vorgaben. Des Weiteren stellt sie die Übertragbarkeit von Verhaltensregeln für Großstadtbüros auf ländliche Büros wie das ihre infrage.

Aber auch ein geschulter Leitfaden, der von der Begrüßung bis zum Abschluss eines Beratungsgesprächs Weisungen enthält, stößt bei ihr auf Ablehnung; die Praxis liesse sich derart reglementiert nicht ausgestalten.

Frau Bruhns präzisiert hier nun deutlich ihre Widerstände - Ausdruck ihrer Verunsicherungen, Ängste und Entmutigungen -, sowohl gegen dieses Seminar als auch Fortbildungsveranstaltungen im allgemeinen:

„...man bekommt da diese Verhaltensmaßnahmen mitgeteilt, und anwenden kann man 'se halt im normalen Gebrauch überhaupt nicht, ne.“

Anschließend belegt sie ihre Argumentation.

Beispielsweise bemängelte die Seminarleiterin die Begrüßungssituation in den Reisebüros. Im Rahmen von Testkäufen hätte sie diejenigen Büros unverrichteterdinge verlassen, in denen sie vom zuständigen Expedienten bei Eintritt in den Laden nicht begrüßt worden sei und begründete ihre Haltung mit der Einstellung: 'Wo ich nicht begrüßt werde, bleibe ich nicht!' Frau Bruhns zeigt Verständnis für diese sensible Kundenreaktion, erläutert aber verteidigend anhand der eigenen räumlich eingeschränkten und personell eng besetzten Countersituation das Versäumnis, Kunden individuell zu begrüßen. Jedes Kopfnicken käme einer Aufforderung gleich

„...dich anzuquatschen“ und für den neuen Kunden „...die Katalogwand rauf und runter zu gehen“, zugleich richte sich die umgelenkte Aufmerksamkeit dann gegen den Kunden, den sie bereits bediene.

Wie im Seminar glaubt Frau Bruhns nun auch im Interview vom eigentlichen Thema abgekommen zu sein.

Mit ihrem Beispiel befindet sie sich deutlich in ihrer gegenwärtigen Situation. Ihr fehlt nach wie vor eine praxisorientierte Lösung. Es ist zu vermuten, dass sie die eigene schwierige Counter-Situation im Seminar nicht ausreichend geachtet sah und es ihr offensichtlich nicht gelungen war, konkrete Problemstellungen entlastend offen und kritisch zu bearbeiten. Ernst zu nehmen ist der von ihr vermittelte Eindruck, dass sie Kunden häufig als störend erlebt. Hier macht Frau Bruhns auf eine berufliche Schwäche aufmerksam, die auf einer inneren Einstellung beruht und einer begeisterten und begeisternden Serviceorientierung extrem hinderlich ist.

Die Interviewerin greift das Stichwort 'Leitfaden' auf, um Frau Bruhns einen Anschluss anzubieten. Frau Bruhns nimmt den Gedanken wieder auf und erklärt, dass sie sich lediglich für eine kurze Übergangszeit nach einer Schulung an den Auftrag, jeden aufsuchenden Kunden begrüßen zu müssen, entsinne. Entmutigt von der eintretenden, von ihr erwarteten Wirkung auf eine persönliche Begrüßung, unterlässt sie dieses Vorgehen jedes Mal umgehend.

Anhand dieses Ereignisses beschreibt Frau Bruhns das klassische Modell der self fulfilling prophecy; sie schreibt eintretenden Kunden eine bestimmte Eigenschaft zu, die sich unbewusst auf deren Verhalten auswirkt. So bestätigt sich ihre ursprüngliche Zuschreibung und verfestigt sich. Während des Seminars war es ihr nicht gelungen, ihre Einstellung zu reflektierten, nur so erklärt sich, dass die blockierenden Zuschreibungen weiter wirksam werden können.

Als zweites Beispiel benennt sie die während des Seminars angesprochene Telefonbegrüßungsformel "Vor- und Zuname, Blabla..." und verweist brüskiert auf die konkrete Alltagssituation:

„...wenn du teilweise, wie bei uns bei Weltkugel, fünf bis sechs Stunden allein im Büro bist und hast den Laden gerammelt voll, hast du keine Zeit, da dich erst mal fünf Minuten da mit so 'nem Slogan am Telefon zu melden, ne.“

Frau Bruhns resümiert, es höre sich zwar alles gut an, sei aber nicht einfach umzusetzen. Sie wendet ein, das Seminar sei dennoch

„...sehr, sehr locker gelaufen.“

Zum Vergleich zieht sie Verkaufsgesprächs-Seminare, durchgeführt von „...`aggressive(n) Trainer(n)`...“ der Reiseveranstalter heran

„...die dich da richtig, also auseinander nehmen, wo da wirklich schon Teilnehmer heulend `raus gegangen sind, weil sie sich total unglücklich gefühlt haben, weil das war alles von A-Z ausklamüsert wurde“.

In der weiteren Bewertung erteilt sie dem Seminar die Benotung `Thema verfehlt', da die Gruppe sich „drei Tage ausgekotzt“ hat.

„Jeder hat da also was zu erzählen und //äh// jeder hat seinen ganzen Frust rausgeredet. Man hat dann im Gespräch untereinander versucht, sich da gegenseitig Ratschläge zu geben.“

Hier findet sich eine weitere Bestätigung dafür, dass Frau Bruhns eine neue Qualität von Fortbildung erlebt hat, zu der sie aber weiterhin ein stark ambivalentes Verhältnis einnimmt. Der wesentliche Nutzen eines

derartigen Seminars ist ihr in der ungewohnt angenehmen Atmosphäre des Miteinanders präsent; eine deutliche Erweiterung ihrer Handlungskompetenz schreibt sie ihm an dieser Stelle nicht zu.

Nachfolgend zeigt sich Frau Bruhns kurz in einer weiteren Rolle, in der sie gefordert wurde: Betriebsrätin. Wie auch die beiden anderen anwesenden Betriebsratsmitglieder fühlte sich Frau Bruhns von den übrigen Teilnehmern genötigt, die eher dürftigen Ergebnisse ihrer gemeinsamen mühsamen Betriebsratsstätigkeit zu verteidigen. Die Betriebsräte spürten deutlich den verantwortungsvollen und zugleich häufig überfordernden Auftrag, sich für betriebliche Belange zur Zufriedenheit aller einzusetzen. Anerkennung zollt Frau Bruhns in diesem Zusammenhang der Seminarleiterin, die wiederholt teilnehmerorientiert vom vorbereiteten Konzept zurücktreten konnte und bereits während des Seminarverlaufs die vorgebrachten Konfliktpunkte präsentativ vermittelnd für die Geschäftsleitung aufbereitete und so auch den Betriebsratsmitglieder die notwendige Entlastung bot.

Konfrontiert mit den Wünschen und Ansprüchen an sie als Betriebsrätin zeigt sich Frau Bruhns dankbar gegenüber der unterstützend moderierenden Seminarleiterin. Es wird verständlich, dass Frau Bruhns ihre Betriebsratsrolle nicht sicher und souverän ausfüllt, kritische Anmerkungen wohlmöglich akzeptiert, aber Schwierigkeiten hat, Lösungsansätze zu finden und umzusetzen.

Frau Bruhns leitet ihre abschließenden Bemerkungen zur Eingangsfrage des Interviews mit der Feststellung ein, dass diese einmalige dreitägige Gelegenheit „...dir alles von der Seele zu reden...“ nicht fruchtbarer gewesen sei, als wenn sie sich gleichermaßen telefonisch mit anderen Arbeitskollegen hätte

„...ausheulen können. Da hätt’ ich jetzt halt nicht diese drei Tage opfern müssen.“

Hier beweist sich die vorherige Annahme, dass eine strukturierte Konfliktbearbeitung als Möglichkeit für eine Neuentwicklung nicht eingeleitet und

genutzt wurde. Frau Bruhns macht anschaulich, dass sie auch heute noch eine Rechnung offen hat, Schuldner ist die Geschäftsführung.

Ihren eigenen Anteil an der Eskalation des Konfliktes versucht Frau Bruhns mithilfe eines weiteren Vergleichs, dem Heranziehen zusätzlicher Kollegen, zu mildern.

Auch die Teilnehmer anderer Seminare gleichen Inhalts haben in einem spannungsgeladenen Zustand die Grenzen ihres normalen, angepassten, überlegten Verhaltens verlassen, sich spontan und direkt geöffnet und einen Teil der Kontrolle über das Verhalten verloren. Zudem wären diese Kollegen mit einer ungleich aggressiveren Erwartungshaltung ins Seminar gefahren und deren Leiter sei weniger teilnehmerorientiert vorgegangen. Diese beiden Komponenten hätten unweigerlich zu „...erhebliche(n) Problemen...“ während der Veranstaltung geführt.

Des Weiteren erwähnt sie die differenzierte Ausrichtung der Seminare. So haben „Büroleiterseminar- und Expedientenseminar(e)“ stattgefunden, und die Expedienten hätten sich den Büroleitern gegenüber benachteiligt gesehen, bedauert sie.

Sie hebt ihre eigene Position als Büroleiterin wiederholt hervor und so erscheint ihr Bedauern über die Kränkung der Expedienten doch eher ambivalent.

Mit zehnjähriger Counter-Erfahrung glaubt sie das Verkaufen zu beherrschen. So hätte sich das Seminar auf ihre eigene tägliche Arbeit nicht ausgewirkt. Trainings on the job wären ihrer Meinung nach wirksamer, da ein Trainer situativ z.B. bei Kundenreklamationen eingreifen und Hilfestellung leisten und so die Position der Mitarbeiterin gegenüber den reklamierenden Kunden verbessern könnte. Eine individuelle Konfliktbewältigung sei für sie innerhalb einer künstlichen, kundenfernen Seminarsituation nicht möglich.

„Also ich denke, das Geld hätten sie sich einfach sparen können“

versucht Frau Bruhns ihr abwertendes Resümee zu festigen.

Auch wenn sie im großen und ganzen mit ihren persönlichen Verkaufserfolgen zufrieden scheint, räumt sie in der Interaktion mit Kunden Situationen wie z.B. Umgang mit Beschwerden ein, in denen sie sich Unterstützung durchaus vorstellen könnte. Ihr nicht ganz unkompliziertes Verhältnis zu Kunden und dem Thema Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit bestätigt sich. Der sensible, wirkungsvolle Umgang mit verärgerten Kunden muss im wesentlichen auf der zwischenmenschlichen Ebene trainiert sein; hier kann bei Frau Bruhns unhöfliches Verhalten, ängstliche Abwehr, auch mangelndes Fingerspitzengefühl vermutet werden.

Die Geschäftsleitung habe aus der Quintessenz des Seminars keine spürbaren Konsequenzen gezogen. Diese Unterlassung führte ihrer Meinung dazu, dass die Mitarbeiter heute demotivierter sein als vor dem Seminar.

„...es ist total verfahren.“

Frau Bruhns beendet die Eingangsfrage mit einer sehr vorwurfsvollen und entmutigten Globalevaluation, die bis in die Gegenwart hineinreicht und von motivationaler Relevanz ist.

Im Nachfrageteil erkundigt sich die Interviewerin nach konkreten besprochenen Problemstellungen.

Einleitend und erläuternd kritisiert Frau Bruhns die gestörte Kommunikation innerhalb des Unternehmens und begründet diese anhand einer fehlenden strukturierten, transparenten und verbindlichen Unternehmenspolitik.

Das Unternehmen ist aufgeteilt in regionale, bislang scheinbar autonom arbeitende Distrikte. Hierarchisch gegliedert ist jeder Distrikt in Distrikt- und Büroleitungen und Expedienten:

„...im Grunde genommen hat jeder gemacht, wie er's für richtig hält und es gab irgendwo keine richtige Linie.“

Konflikt verschärfend kursierten Gerüchte über „Sparmaßnahmen und allem“ (9/24). Konkretisierende Informationen, die den Mitarbeiter der Reisebüros

stabilisierende Orientierung geboten hätten, lieferten die aus ihrer Sicht verantwortlichen Distriktleitungen nicht. Ihnen mangelte es an der notwendigen Offenheit. Stattdessen prangerten sie hilflos die Übersättigung des Marktes an.

„...und es wurde halt immer gegen den Wind geredet, und es war halt einfach so...“

Anstrengende, ergebnislose Versuche von Seiten der Büroleitungen, ihre schwierige Situation in den Griff zu bekommen, führten ins Ohnmächtige. Die zudem enge Personalbesetzung hatte zur Folge, dass die einzelnen Mitarbeiter, insbesondere die Büroleitungen, wie auch Frau Bruhns, ständig überlastet waren und ausbrannten. Zusätzlich wurden die branchenüblichen Anreizsysteme wie Fortbildungen und Incentives z. B. in Form von Computerkursen und Informationsreisen nicht mehr durchgeführt.

„Es gab immer nur arbeiten, arbeiten, arbeiten...“

Das in dieser Situation alternativ, missverständlich und verpflichtend angebotene Seminar löste eine stark abwertende, trotzig Reaktion aus.

Frau Bruhns verdeutlicht unter welchen Vorbedingungen das Seminar stattgefunden hat und verteidigt die Trotzreaktion der Teilnehmer.

„...dass halt jeder am Anfang erst mal gedacht hat `Na ja, die meinen auch, wir sind zu blöd zum Verkaufen und müssen da jetzt noch `mal geschult werden´.“

Ein weiteres Mal bedient sie sich ihrer Büroleiterkollegen, um die Gültigkeit ihrer Aussage zu unterstreichen. Wiederholt macht Frau Bruhns die Geschäftsleitung für die Eskalation während des Seminars verantwortlich. Eine einladende, gewinnende und erläuternde Einstimmung auf die Veranstaltung hätte ihres Erachtens wesentlich zu einer entspannteren Atmosphäre beigetragen.

Sie führt zurück zum weiteren Seminarverlauf und zeigt sich beeindruckt von der erlebten Intensität, zu der ihrer Meinung nach jede der zehn Büroleitungen beigetragen hat.

Dieses erstaunte sie wahrscheinlich um so mehr, da sich die Zusammensetzung der Teilnehmergruppe aus Mitarbeitern dreier Untergruppen rekrutierte:

- Mitarbeiter aus einer kürzlich vom Unternehmen übernommenen Reisebüroketten, die althergebrachte hierarchische Strukturen (Geschäftsleitung - Distriktleitungen – Büroleitungen – Expedienten) gewohnt waren
- Mitarbeiter aus einzelnen kleineren neu erworbenen Reisebüros, die mit flachen Hierarchien gearbeitet hatten und unvorbereitet, ohne nachvollziehbare Systematik und entsprechender Schulung bzw. Einarbeitung oder nachgewiesener Kompetenz zu Büroleitungen bestimmt worden waren
- Mitarbeiter aus Kaufhäusern, denen ebenfalls hierarchische Strukturen vertraut waren.

„Und ich für mich, ich war, also erst mal total geschockt gewesen //ehm// (2) wie da untereinander geredet wurde. Also für mich in meinem Büro, das sind immer meine Kollegen und Kolleginnen gewesen. Und dort wurde also nur von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gesprochen. Da hatte ich also totale Probleme mit gehabt...“

Bedrohlich wirkte auf Frau Bruhns die von der Seminarleiterin vorgebrachte Forderung

„Weltkugel sieht in Ihnen Führungspositionen. Sie sind also im unteren Bereich Führungskräfte“.

Die siebenjährige kollegiale, räumlich enge und vermutlich gute Zusammenarbeit mit der wichtigsten Mitarbeiterin ihres Büros plötzlich in ein hierarchisch gegliedertes Verhältnis verkehren zu müssen, bestürzt sie. Ein weiteres Mal gerät Frau Bruhns während des Seminars in eine Konfliktsituation.

Anhand welcher Kriterien sie und nicht diese Mitarbeiterin zur Büroleiterin gewählt worden war, vermutet sie in der eigenen längeren Betriebszugehörigkeit.

Die Rechtmäßigkeit ihrer Beförderung zweifelt sie an; vermutlich erlebten und erleben sich die beiden Kolleginnen zumindest gleichermaßen kompetent; möglicherweise schätzte und schätzt Frau Bruhns die eigene Arbeitsleistung in Teilbereichen sogar ein wenig geringer ein. Diese vermeintliche oder aber tatsächliche Lücke könnte verantwortlich sein für ihr Erschrecken. Desgleichen fürchtete sie sich vor der Reaktion einer in die zweite Reihe verbannte, wahrscheinlich gekränkte Mitarbeiterin.

Innerhalb der Teilnehmerrunde fühlte sich Frau Bruhns verloren und minderwertig fehlplatziert

„...wie ein kleines Döfchen vom Dorfe...“

Alle anderen Büroleitungen schienen längst hineingewachsen in ihre neue Rolle, erzählten wie selbstverständlich aus ihrer täglichen Praxis als Führungskraft. So erfuhr Frau Bruhns überraschenderweise, dass sich die Arbeitsaufgaben unterschiedlich gestalteten: z.B. war ein Büroleiter, einem großen Reisebüro vorstehend, ausschließlich mit administrativen Tätigkeiten beschäftigt; die eigentliche Counter-Arbeit fiel nicht mehr in sein Aufgabengebiet.

Erstaunt über ihren eigenen Mut teilte Frau Bruhns den ihr zum großen Teil fremden Teilnehmern ihre plötzlich entstandene Überforderung mit. Als Antwort erhielt sie eine nachdrückliche Wiederholung des Statements, sie seien nun alle Führungskräfte des Unternehmens und verpflichtet, sich täglich diese Rolle unumstößlich zu vergegenwärtigen.

Das Resultat des mehrstündigen Austausches kommentiert Frau Bruhns lachend:

„...hat sich dann halt auch wirklich herausgestallt, dass wir, also zumindest in meinem Bereich, alles falsch machen ((lacht)), was man überhaupt nur falsch machen kann. Das fängt dann halt schon an: Duzerei mit den Lehrlingen und, und, und, wobei sie's hier aber halt vom Menschlichen her total verstanden hat, wie das bei uns zustande gekommen ist, ne.“

Frau Bruhns konnte sich zwischenzeitlich erkennbar aus ihrer minderwertig erlebten Position herausarbeiten, was sie mit ihrem offenen Lachen demonstriert. Ermutigend empfand sie wohl zum einen die akzeptierende

Haltung der Seminarleiterin, zudem die von den anderen Teilnehmern bereits verinnerlichte Vorgabe des Unternehmens, aber auch ihren eigenen Willen, sich der neuen, vielleicht sogar verlockenden Herausforderung zu stellen.

„...ich habe mich eigentlich nie damit identifiziert, dass ich jetzt ´ne Führungskraft bin, ne“

erklärt Frau Bruhns ein wenig kokettierend.

Hintergründe ihrer schwachen Ausgangsbasis waren im wesentlichen die kritische, spürbar gekränkte, fast missgünstige Haltung ihrer damaligen Kollegin und jetzigen Mitarbeiterin und die eigenen Zweifel an der rechtmäßigen Beförderung.

Daneben sollte von den Büroleitungen eine weitere zentrale Erneuerung eingeführt werden, ein strategisches Instrument, für das bereits wie selbstverständlich eine Abkürzung gehandelt wurde: `PM´ für Personal Meeting. Bis zu diesem Zeitpunkt klärte Frau Bruhns alle bisherig entstandenen Probleme und angestandenen Fragestellungen situativ während des Alltagsgeschäfts. Diese aus ihrem Erleben heraus bewährte Methode war nach Ansicht der Seminarleiterin „...total falsch...“. PM´s seien einmal im Monat regelmäßig durchzuführen und hätten außerhalb des Kundenkontaktes stattzufinden in

„...absoluter Ruhe...“ „...unser gesamtes Denken da zu verändern. Also das hab ich noch in Erinnerung. Da hatte ich total Probleme mit. Die hab ich also auch heute noch, muss ich ganz ehrlich sagen.“

Diese plötzlich im Raum stehende Forderung führte zu einer weiteren Verunsicherung. Deutlich wird, dass es Frau Bruhns auch bis zum Interviewzeitpunkt noch nicht gelungen ist, souverän die Führung des Büros zu übernehmen. Erneut transportiert sie glaubwürdig ihre fortgesetzten Nöte als Büroleiterin.

Im weiteren Verlauf des Interviews greift sie der Chronologie vor und die nachfolgend geschilderte konflikthafte Situation gewinnt Oberhand, als sei vorrangig die schwierige Ausgangsbasis zu behandeln und belegen.

Nach dem Seminar riskierte Frau Bruhns den Versuch, ihre Mitarbeiterin auch als solche anzusprechen und scheiterte wie befürchtet an deren beunruhigten, abweisenden und abwertenden Reaktion.

„Hat die se jetzt noch alle. Jetzt hat sie ´nen Höhenkoller, jetzt driftet sie ab´.“

Das Gefühl der eigenen Unzulänglichkeit war eng verbunden mit dem verunsicherten Gefühlsleben ihrer langjährigen Kollegin. Es war aber auch geleitet von den eigenen Vorstellungen darüber, über welche Spielräume Büroleitungen verfügen müssen, um Führung umfassend und mündig ausüben zu können und ihrem Vergleich mit den eingeschränkten, unbefriedigenden persönlichen Bedingungen. Diese Diskrepanz irritierte und blockierte sie.

„Da fühlt man sich dann halt auch mit allem ziemlich alleingelassen ´ne.“

Mit der Schwierigkeit ihre Mitarbeiter ab sofort zu siezen nahm Frau Bruhns während des Seminars eine Minderheitenrolle ein. Lediglich ein weiterer Büroleiter sah sich in ähnlicher Ausgangslage und unterstützte ihre Bedenken. Gewünscht hätte sie sich eine entsprechende Teilnehmerdifferenzierung, um Büroleitern, die unter gleichen Voraussetzungen arbeiteten, eine breitere Plattform zu bieten und ihnen insbesondere die kritische Übergangsposition zu erleichtern.

Wiederholt zeigt Frau Bruhns, dass sie sich in der Minderheitenrolle sehr unwohl fühlt. Mangelndes Verständnis für die jeweilige Situation der anderen erlebt sie stark ausgrenzend und abwertend. Gleiche unter Gleichen zu sein hätte ihr damals ein Gefühl der Zugehörigkeit gegeben und sie mit dem Mut ausgestattet, den sie für ihre Rückkehr ins Büro benötigt hatte.

Trotzig abwehrend und sich selbst entlastend führt sie ihre Umsetzungsprobleme auf die wenig hilfreiche Art und Weise des Unternehmens zurück, derartig umwälzende Veränderungen herbeiführen zu wollen. Sie sieht sich als Opfer dieses Veränderungsprozesses.

Anschließend führt sie ihre heutige Situation an, in der sie sich mit der Thematik der persönlichen Anredeform der Mitarbeiter nicht mehr auseinandersetzen muss. Im Büro arbeitet sie nun mit einer ausgebildeten Reiseverkehrskauffrau zusammen, die aus einem anderen Büro der Kette rekrutiert wurde und zu der sie im Vorfeld keine nähere Bindung hatte. Damit hat sich die personelle Konstellation entschärfend verändert.

„...und da konntest du dann halt dementsprechend anders auftreten, ne.“

Sie folgert, dass die Forderung der Geschäftsführung an die Büroleiter, jemanden mit dem man jahrelang auf gleicher Ebene eng zusammen gearbeitet hat, plötzlich eine untergeordnete Rolle zuschreiben zu müssen, unmöglich sei.

„Also, das fand ich halt so’n bisschen unglücklich.“

Auch hier fallen ihre zurückgenommen Gefühle auf.

Nun fasst sie erinnerte Vorwürfe der Seminarteilnehmer an die Firmenleitung zusammen. Zum einen zeigt sie, dass sie mit ihrer Kritik nicht die einzige ist, schließt aber auch an den Verlauf des Seminars wieder an.

„Halt so das Gefühl, dass man allein gelassen wird, dass seitens der Firma überhaupt nichts `mal rüberkommt, über die Leistungen, die man bringt, über den Umsatz, sondern dass es halt immer noch heißt: `Höher, höher, höher` ...“

An dieser Stelle neigt sie dazu, ihre Ausführungen zu beenden, fährt dann aber plötzlich mit einer differenzierten geographischen Auflistung der Herkunftsorte der anwesenden Teilnehmer fort. Auffällig betont wird von ihr die Überzahl aus Braunschweig, die allesamt aus einer „...Super-Kette“ (16/10) übernommen worden waren. Wieder ganz lebendig und engagiert erinnert sie sich an die Geschichte über die neue, auch für die Braunschweiger Kollegen zuständige Distriktleiterin.

Diese Distriktleiterin war die ehemalige Sekretärin des Geschäftsführers der übernommenen Kette; sie erhielt ihre neue Position im Rahmen des Übernahmevertrages. Dass sie ohne eine entsprechende Schulung den Aufstieg von der Sekretärin zur Distriktleiterin geschafft hat, löste erheblichen Unmut und missgünstige Neidgefühle bei den nun untergeordneten Kollegen in Braunschweig aus. Unglücklicherweise benutzte sie während

ihrer Einführungszeit die kritischen Anmerkungen zur neuen Geschäftsführung, die die einzelnen Büros äußerten, dazu, sie in andere Büros weiter zu tragen und missbrauchte so das ihr entgegengebrachte Vertrauen. Auch gelang es ihr nicht, die neue Hierarchieebene hinsichtlich der zu veränderten Anredeform – vom *Du* zum *Sie* - souverän zu etablieren. Bezüglich der Schwierigkeiten, die ihr einzelne Büros vortrugen, versprach sie als Vermittlerin bei der Firmenleitung zu fungieren, zeigte sich dann aber ängstlich unzuverlässig.

Während des Seminars konnte Frau Bruhns ihre missgünstige Freude am Scheitern dieser Distriktleiterin nicht verhehlen, was sie mit ihrem lebendigen, stark akzentuierten Erinnern deutlich vermittelt. Heute zeigt sie ansatzweise akzeptierendes, mitfühlendes Verständnis, dass sich sicher aus der wahrgenommenen Identifikationsmöglichkeit herausgebildet hatte:

„Die hat sich wahrscheinlich genauso gefühlt wie ich, dass sie auf einmal von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen reden sollte.“

Angeregt durch diese Schilderung der Braunschweiger Teilnehmer erzählten neben Frau Bruhns auch weitere Kollegen von den Schwächen des eigenen Distriktleiters, der

„...sich um gar nichts gekümmert hat, ne.“

So wurden nach und nach nicht nur „...Anekdötchen von den Distriktleitern erzählt“, es wurde auch hemmungslos „...über die Distriktleiter hergezogen...“, was darin gipfelte, dass man sich verärgert, abwertend und enttäuscht fragte

„...ob’s da, sag ich mal, so’n Aufgabengebiet gibt, was die eigentlich für Voraussetzungen haben müssen und alles.“

Nach ihrer Einschätzung musste die Seminarleiterin durch die unverblühten, zügellosen Offenbarungen der Tagungsteilnehmer „...ziemlich geschockt gewesen...“ sein. Frau Bruhns erinnert sich an die eigene anfängliche Zurückhaltung, die gekoppelt war an die Angst und das Misstrauen, von der Seminarleiterin ausgetrickst zu werden:

„Nachher, ich meine, man weiß ja nicht, wer weiß, welche Kassette die jetzt der Geschäftsleitung da vorlegt und denen erzählt, ne.“

Aber im Strudel des Erzählens verflüchtigten sich Angst und Misstrauen und wichen einem kollegialen Wetteifer, der sich weit in den freien Abend fortsetzte

„...jeder konnte den anderen mit noch irgendwas übertrumpfen...“

Im wetteifernden Miteinander verschob sich der Wahrheitsgehalt der Geschichten über die Distriktleitungen zugunsten eines triumphalen Unterhaltungswertes.

Als Frau Bruhns am Abschlusstag auf dem Nachhauseweg im Taxi saß, erschrak sie rückblickend „Um Gottes Willen!“ Sie fühlte sich gleichermaßen „...total irgendwie ausgepowert, aber irgendwo auch motiviert und hast gedacht: `Naja, es liegt nicht alles an dir. Das empfindest nicht nur du so´.“

Eigene Empfindlichkeiten, persönliche Einstellungen und mögliche Fehlinterpretationen sich selbst eingestehend war sie erleichtert, im wesentlichen durch ihre Kollegen bestätigt worden zu sein.

„So, und jetzt setzt du dich durch und jetzt machst du dies und machste das.“

Kühn aktionistisch, den Entschluss zur Selbstveränderung unternehmungslustig und unter dem Druck von außen gefasst, kehrt Frau Bruhns ins Büro zurück.

Die befürchtete spöttische Reaktion ihrer Mitarbeiter

„...da haben die sich halb totgelacht“

dämpfte ihre Umsetzungsenergie abrupt.

Dem Wunsch der Interviewerin, detaillierter das eigene Auftreten zu schildern, nachkommend, erzählt Frau Bruhns wie sie - im Anschluss an ihre einleitenden Ausführungen zum Hotel, dem Essen und den anderen Kursteilnehmern - von ihren Mitarbeitern herausgefordert, Inhaltliches wiedergeben wollte und sogleich Unverständnis, Missgunst und Zorn erntete. Reaktionsauslösend waren Frau Bruhns Einwände hinsichtlich einer differenzierten Ausgestaltung der beiden Seminarkategorien „Büroleitersemi-

nar“ und „Expedientenseminar“. Ihre Mitarbeiter, denen der Besuch eines Expedientenseminar noch bevorstand, hatten sich Informationen und Transparenz zum eigenen Seminar erhofft und erhielten stattdessen die Erläuterung, dass sich die Unternehmensleitung eine strikte Trennung zwischen den einzelnen Funktionsbereichen vorstelle und somit auch die Seminarinhalte unterschiedlich gestaltet sein.

„Dann sollen `se erst mal gucken, nach welchen Kriterien sie hier Büroleiter gemacht haben. Soweit kommt´s ja jetzt noch, dass wir hier die Mitarbeiter sind´.“

Mit ihrer rechtfertigenden Anführung, dass sie sich innerhalb der Seminarteilnehmergruppe mit ihrer gewohnten Sichtweise in einer aussichtslos erlebten Außenseiterposition befand, erntete sie den irritierten, aus der Verletzung genährten Effekt ihrer langjährigen Mitarbeiterin

„Die hat `se nicht mehr alle.“

Auf die spätere Frage, ob sie denn nun alles umkrempeln wolle, antwortete Frau Bruhns mit einem zweifelnden Nein und unterstrich dabei, dass sie sich der vermittelten Forderungen der Firmenleitung an die Büroleiter nun bewusst sei und nur durch die in der Vergangenheit spärlichen Besuche des zuständigen Distriktleiters im Vorfeld glücklicherweise keine Auseinandersetzungen angestanden hätten.

„Ich sag: `Aber ich denke, ich muss jetzt wohl schon im Büro so´n bisschen was anders machen´, ne.“

Trotz der verletzenden Spontanäußerungen, die ihr bei ihrem ersten zaghaften Versuch, Veränderungen einzuleiten, entgegenprallten, blieb sie standhaft.

In den folgenden Sequenzen beschreibt sie, wie sie gestärkt durch die vermittelte Vorgabe der Firmenleitung, aber auch aufgrund der eigenen Erschöpftheit leidige Alltagsbanalitäten wie Müllentsorgung und Staubsaugen zu delegieren lernte und nicht wie zuvor eigenhändig erledigte, um nörgelnden Auseinandersetzungen aus dem Wege zu gehen.

Auch hat sie sich für die Durchführung der zunächst von ihr selbst skeptisch beäugten und angstbesetzten Personal Meetings eingesetzt.

„...aber eigentlich ist es vielleicht ja nicht schlecht, wenn man abends mal auf ein Bier rausgeht.“

und argumentiert mit der Möglichkeit, unter diesen Bedingungen Arbeitsabläufe zukünftig festlegen zu können.

„Ich hatte zwar totales Muffensausen und war auch total aufgeregt, weil ich halt absolut nicht definieren konnte, wie die das jetzt aufnehmen, und da hab ich halt schon gesagt, dass ich jetzt eigentlich für mich die wichtigste Erfahrung, dass ich es nie gelernt hab, zu delegieren. Dass ich also lieber immer alles selber gemacht habe, weil ich nicht wollte, dass es heißt: `Naja, die ist jetzt Büroleiterin, die ist sich zu schade dafür´.“

Rechtfertigend führt sie die bislang ungerecht und undankbar erlebte ungleich größere Verantwortung, die sie als Büroleiterin im Vergleich zu ihren Mitarbeitern trägt, an.

Es ist zu vermuten, dass sie selbst in der Vergangenheit ähnlich abwertend und verletzend in solchen Situationen reagierte, in denen sie neidvoll auf andere Personen geschaut hatte, wie es ihr nun widerfährt. Die zu meisternden Anforderungen ihres Karrieresprung haben sie respektvoller vor der Leistung anderer werden lassen.

Nach anfänglichem Widerständen der Mitarbeiter haben sich die neu aufgestellten Regeln, in denen die zu verteilenden täglichen Aufgaben festgehalten wurden, eingespielt.

Frau Bruhns erläutert nun, warum sich ihre eigenen Bedenken bezüglich ihrer Beförderung so schwer zerstreuen lassen.

Während ihre Mitarbeiterin eine Umschulung zur Reiseverkehrskauffrau absolviert hatte, ist Frau Bruhns eher zufällig als „Quereinsteigerin“ (22/18) in einem Reisebüro gelandet im direkten Anschluss an eine Mitarbeit bei einem Busveranstalter. Eine kaufmännische Ausbildung hatte sie vorab bei der Stadtverwaltung durchlaufen und nachfolgend ein Jahr im Ausland verbracht bevor sie damals bei dem erwähnten Busveranstalter ihre Tätig-

keit aufnahm, erzählt sie. Seit zwölf Jahren sieht sie sich nun im Reisevertrieb tätig – ihre Zeit beim Busveranstalter eingerechnet – und stellt diese langjährige Erfahrung der einer gelernten Reiseverkehrskauffrau gleich. Frau Bruhns Mitarbeiterin hat allerdings nicht nur eine Umschulung zur Reiseverkehrskauffrau abgeschlossen, sondern unter dem ehemaligen Chef vor der Übernahme des Büros durch das Unternehmen Weltkugel einen Ausbildereignungsschein erworben, der den anderen Kollegen und Kolleginnen, so auch Frau Bruhns, verwehrt worden war. Formal erscheint die Mitarbeiterin von Frau Bruhns für die neu geschaffene Büroleiterposition qualifizierter gewesen zu sein. Dennoch hat sich das Unternehmen Weltkugel nach der Übernahme und im Anschluss an diverse Gespräche für Frau Bruhns als Büroleiterin entschieden.

Deutlich erinnert sie sich an ihre damalige Vorahnung.

„Das gibt Ärger in der Filiale. Das weiß ich jetzt schon, weil ich sag: Ich möchte ihr nicht unterstellen, dass sie damit spekuliert hat, aber die wird mich nicht akzeptieren.“

prognostiziert Frau Bruhns ihrem ehemaligen Chef spontan. Ihrer langjährigen Kollegin die neue Positionsverteilung im Büro eröffnend, erntet sie die prophezeite Reaktion:

„Ne das kann ich nicht, ich kann nicht unter Dir arbeiten. Also wir haben hier sieben Jahre lang so gesessen. Das geht nicht.“

Frau Bruhns antwortete verständnisvoll:

„Ja, kann ich verstehen, weil ich könnte es andersrum genauso wenig.“

Mittlerweile ist diese Kollegin nun auch zur Büroleiterin innerhalb des Unternehmens aufgestiegen und arbeitet ebenfalls mit Mitarbeitern, die ihr seit langem bekannt sind. Aus ihrer heutigen Perspektive räumt sie Verständnis für den damals problematischen Anfang von Frau Bruhns als Führungskraft ein. So spricht sie von Durchsetzungsschwierigkeiten als gemeinsames Thema.

Frau Bruhns bewertet ihre jetzige Lage als gefestigter und freut sich über das heutige Verständnis ihrer damaligen Konkurrentin.

„Also ich bin jetzt für mich, sag ich mal, so gefestigt, dass ich wirklich jetzt delegieren kann ohne mich da jetzt //äh// sag ich mal //äh// ohne mir jetzt die Rosinen rauszupicken, ohne zu sagen: `Ja, ihr macht das schon´.“

Erwähnenswert ist, dass sie mit sich selbst anerkennender umgeht.

Auch wenn sie den Begriff Mitarbeiter immer noch „dämlich“ findet und weiterhin von `Kollegen und Kolleginnen´ spricht, kann sie sich heute dank des Seminarbesuchs besser durchsetzen und bezeichnet ihren Führungsstil als fair. Beispielhaft führt sie die Dienstplangestaltung an, die sie nach sozialen Gesichtspunkten gewichtet. Den liierten, familiär eingebundenen Mitarbeitern gewährt sie ein verlängertes Weihnachtswochenende, während sie selbst, allein stehend, zugunsten der anderen verzichtet. Einschränkend flechtet sie ein, darauf acht zu geben, dass diese Gutmütigkeit nicht ausgenutzt wird. In einem solchen Fall würde sie sich schon entsprechend durchsetzen.

Auch hier betont sie wieder die einschneidende Wirksamkeit des Seminars, wenngleich sie sich zunächst „sehr allein gelassen gefühlt“ habe und mit der Forderung, die an ihre neue Rolle geknüpft war, heute noch hadert:

„Auf der einen Seite bist du da jetzt die große Führungskraft, auf der anderen Seite kriegst du nicht die nötige Unterstützung, geschweige denn `ne richtige Schulung.“

So habe sie sich von einem Büroleiterseminar eher einen „Managementkurs“ versprochen, der inhaltlich auf Fragen wie

„Wie kann ich mich durchsetzen? Wie kann ich mich artikulieren und so was“ eingehen würde.

Unzureichend erlebte Frau Bruhns die betriebliche Vorbereitung auf die neue Position. Das nun teilnahmeverpflichtende Thema „Kundenorientiertes Verhalten“, beim ehemaligen Arbeitgeber bereits dreimal jährlich absolviert, war sie längst überdrüssig, zumal sie für den Verkauf keinen Gebrauchswert erleben konnte. Rückblickend betrachtend, gesteht sie ein

„...bin ich halt im nachhinein über diesen Punkt froh, dass ich da gewesen bin, weil ich mich besser durchsetzen kann.“

Nachdrücklich wiederholt sie, wie unsinnig sie – auch in ihrer Funktion als Betriebsrätin – das Thema „verkaufsorientiertes Verhalten“ findet, wenngleich es im Kollegenkreis kontrovers diskutiert wird. Stattdessen empfiehlt sie, das Teilnahmeinteresse im Team vorausgesetzt, die betriebliche Bereitstellung von einem „...Training on the job“ und argumentiert mit der praxisorientierten Herangehensweise:

„Weil du hast ja am Tag 30 Kunden, und jeder ist anders, und wenn da wirklich einer sich so im Hintergrund hält und das mit verfolgt und dann //äh// mit dir darüber redet, finde ich das besser als dann halt wirklich solche Sachen aus irgend so `nem Lehrbuch, ne.“

Trotz ihrer langjährigen Tätigkeit im Verkauf tätig, erlebt Frau Bruhns noch heute verunsichernde Situationen, in denen sie sich Hilfestellung wünscht.

Beispielhaft führt sie lückenhaftes Spartenwissen über Skigebiete oder Kreuzfahrten an, aber ebenso das computergestützte Flugbuchungssystem, das sie trotz zwei vorangegangener Schulungen nicht sicher beherrscht und im Kundenkontakt äußerst angespannt bedient:

„Mein Gott, der ((Kunde)) muss jetzt sehen, wie du beim Computerhacken zitterst. Ne, weil da vertue ich mich dauernd, da rutsch ich mit den Tasten weg, weil ich nur als denke, wie musst du das jetzt machen, oder so.“

Reflektierende Unterstützung täte ihr gut im Umgang mit aufgebrachten reklamierenden Kunden, denen sie sich aggressiv verteidigend hilflos ausgesetzt fühlt.

Als Schlüsselerlebnis bringt Frau Bruhns das eingangs erwähnte videoaufgezeichnete Verkaufstraining ein, bei dessen Verlauf sich die gesamte Teilnehmergruppe „total falsch gegeben“ hat.

„Mit dieser zuckersüßen Stimme“

eintretenden Kunden Platz anzubieten, weckte spontanen Widerstand. Oft vergisst Frau Bruhns, Platz anzubieten, fordert stehende Kunden nach einigen Minuten eher schroff auf, sich hinzusetzen, insbesondere dann, wenn der mitgebrachte Zeitdruck sie selbst unruhig werden lässt und sie sich darüber hinwegsetzen will. An die Videoaufzeichnungen erinnert, führt sie an, dass selbst die „...in Anführungsstrichen ‘beste Starverkäuferin’ so viel Müll geredet“ hat.

„...wir waren so unnatürlich, und das hat uns überhaupt nichts gebracht, ne“.

Vergleichend betont sie ein weiteres Mal ihr gestärktes Durchsetzungsvermögen als zentralen Wirkfaktor des Büroleiterseminars. Sie hat den Gedanken mittlerweile verinnerlicht, dass die Unternehmensführung sie bewusst zur Büroleiterin ausgewählt hat und kann die Rolle freudiger annehmen.

In ähnlicher Form wie im besuchten Seminar in fortlaufender Reihe vertiefende Selbsterfahrung anzuschließen, bewertet sie nun uneingeschränkt zugleich als persönliche, beständige Bereicherung und nachhaltigen betrieblichen Gewinn:

„...ist es für jeden selber eigentlich ´ne Selbsterfahrung, die man hat, die einem keiner wegnehmen kann, und die Motivation ist doch ´ne gewisse Zeit wieder etwas vorhanden, ne....“

Diese gewonnene Motivation ist zwischenzeitlich längst rückläufig, ursächlich verbunden mit einer in letzter Zeit gewachsenen Skepsis hinsichtlich des gewohnten Vertrauens der Kollegen untereinander. Gesteuert von Unternehmensseite, vermutet Frau Bruhns vorsichtig, fehlt es an der bisherigen gegenseitigen verschwiegene Sicherheit und Offenheit. Die momentane Entwicklung empfindet sie unschön.

Die erlebten Seminarerfahrungen lassen in ihr die Idee aufkommen, dass eine regelmäßig angebotene professionelle Supervision sehr hilfreich sein könnte, die Atmosphäre wieder zu verbessern

„Ich habe von der Materie keine Ahnung, aber ich denke, die bringen dich ja auch so’n bisschen dahin. Wenn du jetzt, sag ich mal //äh// so’n Auskottgespräch innerhalb der einzelnen Büros mit Distriktleitern machst, ist es sowieso immer das-selbe. Es sind drei Leute, die was sagen, die sind nachher bei dem Distriktleiter auf dem Kieker, und die anderen daneben sagen gar nichts, und kaum ist der draußen `blablabalblabla’, so.“

Mit dieser Evaluation beendet sie zunächst ihre Ausführungen, um nach Aufforderung der Interviewerin, sich Zeit für eventuell weitere wichtige Ein-fälle zu lassen, zu betonen

„Also, wie gesagt, wichtig, ich hab für mich eigentlich sehr viel gelernt.“

räumt aber ein, sich sicher zu sein, dass eine Übertragbarkeit von hierar-chischen Strukturen wie sie die Mitarbeiter in den Kaufhäusern gewohnt sind, auf die kleineren Büros selbst langfristig nicht gelingen werde.

Auch wenn sie sich noch nicht uneingeschränkt wohl fühlt mit ihrer Ent-scheidung, Auszubildende zukünftig zu siezen, werde sie sich an diese Regel zukünftig einsichtig halten.

„...weil in dem Moment ist dann doch schon irgendwo so deine Persönlichkeit so’n bisschen angeknackst, und wir hatten uns jetzt auch mit ’ner Dame von der IHK unterhalten, die hat also auch gesagt, das ist das Schlimmste, was man überhaupt machen kann, sich mit ’nem Auszubildenden zu duzen, und also, ich denke, das werde ich beibehalten.“

Nun bringt Frau Bruhns ihre derzeitige Bürosituation ins Spiel, in der sie hoffnungsvoll in der Zusammenarbeit mit ihrer neuen Mitarbeiterin beab-sichtigt zu testen, inwieweit sie sich, ihrer Position bewusst und in ihr ge-festigter, als Führungskraft behaupten kann. Ihre gewonnene Zuversicht rührt zum Teil von der allmählichen Akzeptanz, die sie in ihrer Rolle als Betriebsrätin durch ihre neue Distriktleiterin, erfährt. Diese kontaktiere sie sehr häufig und trug sogar einmal Sorge, dass Frau Bruhns von ihrer e-hemaligen Mitarbeiterin nicht übergangen wurde, eine Rückendeckung, die sie bei ihrem vorherigen Distriktleiter nicht erlebt hatte.

Zudem wehre sie sich heute bei aufkommenden Unmut. Mit nachfolgendem Beispiel belegt sie ihre Behauptung.

Die Distriktleiterin hatte anstehende Budgetgespräche nicht mit den zuständigen, bei einem unangekündigten Besuch abwesenden Büroleitungen sondern mit ihren jeweiligen Mitarbeiterinnen geführt, eine ungehörige Vorgehensweise, die Frau Bruhns scharf missbilligt, der Vorgesetzten empört vorwarf und ihr sogar mit einer Meldung bei der Geschäftsleitung drohte, sollte ihr gleiches widerfahren. Durch die zunächst zurückschreckend reagierende Distriktleiterin berührt, tadelte Frau Bruhns sich zwar ob ihrer forschen, unbedachten Art, war aber gleichermaßen stolz hinsichtlich ihrer neu erworbenen Stärke. Bestätigung erfuhr sie zwei Tage später, als die Distriktleiterin sie anrief, sich bei ihr entschuldigte und gleichsam mitteilte, sich auch bei den beiden betroffenen Büroleiterinnen zu entschuldigen. Frau Bruhns überprüfte diese Ankündigung, sah sie erfüllt und erkannte das Verhalten der Distriktleiterin respektvoll an, aber nicht ohne noch einmal zu betonen, dass Budgetgespräche mit Führungskräften zu führen seien, wenn es denn schon welche gäbe.

Frau Bruhns fordert die direkte Vorgesetzte im Schutze ihrer Funktion als Betriebsrätin triumphierend heraus, eine Haltung und Handlung, die vorangegangene Kränkungen verdeutlicht und zugleich das Ende des passiven Erduldens von Ungerechtigkeiten einläutet.

Interessant ist, dass Frau Bruhns konsequent die versprochene Maßnahme verfolgt und damit die Bereitschaft signalisiert, bei einer Nichteinhaltung weiter in den Konflikt hineinzugehen.

Frau Bruhns schließt an, dass sie eine Weiterführung des Seminars als sinnvoll erachtet, stellt sich eine gemischte Teilnehmerrunde – Büroleitungen und Expedienten gemeinsam in einer Gruppe – vor, um so ihrerseits näheren Einblick in die Gedankenwelt der Expedienten zu gewinnen.

Von den eigenen Mitarbeitern erwarte sie innerhalb der PMs in der Regel keine offene kritische Haltung; im Rahmen einer Supervision würden sich die Mitarbeiter aber wohl eher trauen, Stellung zu beziehen, begründet sie diese neue Idee.

Hier bestätigt sie die Annahme, dass sie sich bei der Durchführung der PMs noch sehr unsicher fühlt und Unterstützung wünscht.

Deutlich geübter zeigt sie sich in der Rolle der protestierenden Angestellten gegenüber ihrer Vorgesetzten als in der einer Vorgesetzten, die mit möglichen kritischen Anmerkungen ihrer Mitarbeiter souverän umgehen sollte.

Mit ihrer jetzigen Mitarbeiterin, die aufgrund ihrer schnippischen Art im Umgang mit Kunden, Kollegen und Vorgesetzten von anderen Büroleitungen abgelehnt wurde, hatte sie anfangs erhebliche Probleme. Mittlerweile sei aber bereits anderen Kollegen anerkennend aufgefallen, wie sehr sich das Kundenverhalten unter dem Einfluss von Frau Bruhns gebessert habe.

Frau Bruhns schildert den mühsamen Weg, den sie beide gehen mussten, um diese merkbare Veränderung zu erzielen. Besonderes hilfreich war ein klärendes Gespräch zwischen beiden, das Frau Bruhns initiierte, nachdem die neue Mitarbeiterin bereits einige Kunden verloren hatte.

Von Frau Bruhns aufgefordert, Stellung zu beziehen, offenbarte die Angesprochene ihr persönliches Empfinden. Als Nachfolgerin einer langjährigen Kollegin hätte sie sich ängstlich besorgt in einer Lückenbüßerfunktion verstanden und sah sich stetig gemessen an ehemaligen Erfolge eines eingeschweißten Teams. Animiert durch die unerwarteten Informationen regulierte Frau Bruhns umgehend die Ansichten und Ängste ihrer neuen Mitarbeiterin, indem sie zum einen aus der nicht immer unproblematischen Vergangenheit plauderte und zum anderen ihre bewusste Entscheidung für diese Mitarbeiterin und nicht für die zur Auswahl stehende zweite Bewerberin verdeutlicht

„...weil ich einfach gedacht hätte, wir können vom Menschlichen her miteinander.“

Die Mitarbeiterin führte die schwierigen ländlichen Kunden an, deren persönliche Eigenheiten ihren an sich schon konfliktreichen Einstieg in den neuen Arbeitsplatz zusätzlich belasteten. Den angespannten Umgang mit

ihren Kunden erklärt Frau Bruhns mit dem vornehmen städtischen Gehabe der Mitarbeiterin

„...und sie ist halt auch so’n Typ, so’n bisschen etepetete und hehehe und alles so mit feinen Leuten.“

Geflogenheiten, die in den wenigen distinguierten Stadtbüros durchaus angebracht seien, aber im ländlichen Umfeld nicht akzeptiert würden.

Außerdem monierte die neue Mitarbeiterin das ständige Meckern von Frau Bruhns, insbesondere aber, dass die Kritik anfangs nur schriftlich auf Zetteln und nicht im Gespräch mitgeteilt habe. Frau Bruhns entschuldigte sich für ihr verunsichertes Verhalten, und gegenseitig versprach man sich, zukünftig im direkten Kontakt anstehende Themen anzusprechen.

Dennoch gab Frau Bruhns der Mitarbeiterin unmissverständlich zu verstehen, wie ungleich besser diese es nun mit ihr als Büroleiterin getroffen habe, da die vorherigen Büroleiterinnen sich bei den Distriktleitern hinter dem Rücken der Beteiligten, die immer einen sehr von sich überzeugten Eindruck vermitteln, beschwert hätten.

Heute habe die Mitarbeiterin ihre schnippische charakterliche Eigenart im Umgang mit Kunden dank Frau Bruhns Unterstützung unter Kontrolle. Dass sie diesen Wesenszug vollständig verliere, erwarte Frau Bruhns von einer Dreißigjährigen, deren Charakter ausgebildet sei, ohnehin nicht.

Mit ihrem abschließenden Beispiel demonstriert Frau Bruhns, dass sie sich in der Lage sieht, eine Mitarbeiterin, die von anderen Büroleiterkollegen aufgrund kommunikativer Störungen ablehnt wurde, im Sinne eines kundenorientierten Unternehmensansatzes erfolgreich ohne unterstützende Hilfe anzuleiten.

7.6 Kontrastierung der erzählten Lebensgeschichte mit der erlebten Lebensgeschichte.

Wie die Rekonstruktion der Fallgeschichte deutlich ergeben hat, sind konstruktive Auseinandersetzungen, offene Diskussionen und sachliche Kritik zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten im Unternehmen stark unterentwickelt.

Das bewusste Erleben des kollektiven Ärgers während des Seminars war nicht nur für Frau Bruhns ein zentraler Schritt, um die Gefühle aus einer depressiven und unwissenden Haltung freizusetzen. Destruktive Bekundungen traten an die Oberfläche, drückten sich als Rachegefühle und Beschuldigungen gegenüber Distriktleitungen und Unternehmensführung aus.

Frau Bruhns anfängliche Überraschung darüber ist ein Zeichen, dass ihr in der Wirklichkeit etwas entgangen war. Sie steht noch heute unter dem Einfluss des unschuldigen Mädchens, das von der Welt im wesentlichen Gutes erwartet. Ihre Tendenz, die Verantwortung an die anderen Seminarteilnehmer abzuschieben, dient dazu, eine Konfrontation mit der eigenen Täterschaft abzumildern.

Dabei wirkt sie tatsächlich nach außen häufig abwertend, unhöflich und durchaus durchsetzungsfähig; tief in ihrem Inneren sitzt das fügsame Mädchen.

Frau Bruhns scheut davor zurück, Konflikte auszutragen. Sie fürchtet als ungerecht oder egoistisch angesehen zu werden, selbst dann, wenn sie klar und unmissverständlich die eigene Sache vertritt. Auch sorgt sie sich, unsicher und unsouverän zu wirken, wenn sie auf Kritik eingeht und deren Berechtigung akzeptiert. Sie kämpft häufig mit sich selbst, tritt gegen ihre inneren Stimmen, die ein Vielfaches von ihr verlangen und schwer zufrieden stellen zu sind, egal wie sehr sie sich auch müht.

Zum Führen gehört die Fähigkeit, die eigene Person kritisch zu hinterfragen. Souveränität verlangt Sensibilität. Nur wenn Frau Bruhns Vorschläge grundsätzlich und rücksichtslos ablehnt und nicht aufmerksam auf sie eingeht, zeigt sie Schwäche. Frau Bruhns aber assoziiert Kritik mit persönlicher Schwäche und reagiert wenig gelassen darauf. Kritische Signale ihrer

Umgebung sensibel aufzunehmen, würde ihr helfen, ihre Rolle als Büroleiterin erfolgreich auszufüllen.

Die Furcht an sozialem Ansehen zu verlieren, ist ihre gravierendste Hürde. Ängstlich auf ihr Bild in den Augen anderer bedacht, liefert sie sich einen Wettlauf um Anerkennung, und zwar häufig mit Frauen, die wie sie selbst, Geschlechtsgenossinnen mit abschätzigen Blick abtasten. Mit gleichem Argwohn betrachtet sie Mitarbeiter und Kunden während sie Entscheidungen trifft. Gleichzeitig appelliert sie aber an das Prinzip der Fairness.

Wenn sie diese Hemmungen ablegen könnte, wäre es leichter für sie, mutig, aktiv und zielgerichtet Aufgaben zu lösen.

In der extravertierten Stufe des Ärgers im Verlauf des Seminars erfährt Frau Bruhns die Macht ihrer intensiven Gefühle und verteidigt ihre Individualität. Sie wehrt sich natürlicherweise vehement gegen festgeschriebene Unternehmensregeln, die die Individualität der Menschen und die unterschiedlichen Situationen und Bedingungen nicht ausreichend respektieren und berücksichtigen.

Die Wahrheit der eigenen Erfahrungen wurde ihr durch die Begegnung mit ihren Kollegen verdeutlicht und bestätigt; die Gefühle der anderen standen mit ihren eigenen im Einklang. Frau Bruhns fühlt sich dadurch weniger isoliert und konnte ihre Haltung, sich selbst anzuklagen, verringern.

Gleichermaßen wird sie heute weniger von den eigenen Gefühlen überwältigt und sie hat gelernt, darauf zu bestehen, dass ihre Gefühle und ihre Persönlichkeit zukünftig geachtet werden.

Ihre Lust und ihre Fähigkeit, Einfluss auszuüben, ist gewachsen. Sie spürt plötzlich, dass andere ihr mehr Macht einräumen als sie erwartet hat.

Die Unternehmensleitung gibt den Büroleitungen Führungsrichtlinien vor; aber es ist zu erkennen, dass der Spielraum groß genug ist, um in dem eigenen Team das persönliche Führungsverhalten zu entwickeln und zu etablieren. Frau Bruhns ist dabei, ihren ganz individuellen Führungsstil zu finden.

Das Durchsetzungsgeschick zu verfeinern ist ihr ein zentrales Anliegen; Offenheit, Fairness und bei Bedarf Hilfe und Unterstützung ohne entmün-

digende voraussetzende Rücksicht walten zu lassen, sind ihr Maxime geworden.

Das Seminar gab ihr entscheidende Denkanstöße, ihre Rolle zu überprüfen und insbesondere ihre Sicht des Delegierens zu überdenken. Es wird deutlich, dass sie in der Vergangenheit die empfangene Rolle eingenommen hat und ein gewachsenes ambivalentes Gefühl zum Delegieren vertrat.

Einige weniger wichtige Dinge überträgt sie inzwischen ihren Mitarbeitern und konnte so Zeit gewinnen, die Dinge zu erledigen, für die sie bezahlt wird. Damit hat sie einen gefährlichen Kreislauf durchbrochen.

8. Die hermeneutischen Fallauswertungen des Interviews von Frau Tanja Sander

8.1 Interviewsituation und Interviewverlauf

Der Kontakt zu Frau Tanja Sander kam über ihren Expedienten-Kollegen Herrn Lindemann zustande, der sich bereits für ein Interview zur Verfügung gestellt hatte und von dem ich erfuhr, dass auch Frau Sander Teilnehmerin eines Expedienten-Seminars war. Ich rief sie an, stellte ihr mein Anliegen vor, und sie erklärte sich sofort zu einer Befragung bereit.

Das vereinbarte Interview fand nach ihrem Dienstende in meinem Büro statt. Auch bei Frau Sander hatte ich für eine einladende und störungsfreie Atmosphäre vorgesorgt. Bevor ich das Aufnahmegerät einschaltete, unterhielten wir uns kurz über mein Vorhaben und über die von mir beabsichtigte Vorgehensweise; Frau Sander stimmte nach wie vor zu.

Das Interview dauerte ungefähr 75 Minuten. Deutlich ersichtlich war, dass Frau Sander sich beim Erzählen sehr anstrengte.

Nach Abschluss des Gesprächs und bei ausgeschaltetem Gerät teilte sie mir ausführliche Einzelheiten über einen Vorfall in ihrer vorherigen Arbeitsstelle mit, der zu ihrer Kündigung seitens des Arbeitgebers führte. Sie war immer noch sehr aufgewühlt und stimmte einer Aufzeichnung dieses Gesprächsteils nicht zu.

8.2 Analyse der biographischen Daten

Frau Sander hat 1977 neunzehnjährig ihre Ausbildung zur Lebensmittelverkäuferin begonnen und sechs aufeinander folgende Jahre in einem Lebensmittelmarkt an ihrem Wohnort gearbeitet.

Sie bezeichnet sich selbst als Spätzünderin. Erst im Alter von 20, 25 Jahren gewinnt sie an Selbstsicherheit. Ihr Grundproblem ist, dass sie extrem adipös ist und dieses als junges Mädchen nicht akzeptiert hat. Damals hat sie eine Abmagerungskur auf die andere folgen lassen und immer wieder

erfolglos abgebrochen; ihr Kreislaufsystem brach immer wieder zusammen.

1. *Über ihren Schulabschluss gibt sie keine Auskunft; aufgrund ihrer Erstberufswahl ist zu vermuten, dass sie entweder mit einem Haupt- oder Realschulabschluss die Schule verlassen hat.*
2. *Auffällig ist, dass sie erst 19-jährig die Ausbildung beginnt.*
3. *Sie kann auf eine langjährige (positive) Berufserfahrung als Lebensmittelverkäuferin zurückblicken.*
4. *Die Arbeitsstelle ist ihr zweites Zuhause.*
5. *Es ist anzunehmen, dass sie während dieses Zeitraumes ihre Ausbildung auch beendet hat; im Laufe des Interviews nennt sie sich selbst „gelernte“ Lebensmittelverkäuferin.*
6. *Tatsächlich ist Frau Sanders äußeres Erscheinungsbild alarmierend; sie ist stark adipös.*
7. *Sie nimmt ihre Adipositas heute scheinbar als gegeben hin.*
8. *Inwieweit sie fachkundliche Hilfe in Anspruch genommen hat, bleibt offen.*
9. *Vermutlich überspielt sie ihre Angst vor Ablehnung und Verletzung.*

Nach sechs Jahren gemeinsamer Arbeit wechselte die gesamte Belegschaft, so auch Frau Sander, in eine Filiale einer anderen Lebensmittelkette. Mit ungefähr 25 Jahren lernte sie zwei Frauen kennen, mit denen sie sich eng befreundete. Diese Freundschaft hält bis heute an.

10. *Ursachen für den Wechsel zu einer anderen Kette führt sie nicht näher aus; Hintergründe werden nicht deutlich.*
11. *Sie ist froh, den Wechsel mit der ihr vertrauten Mannschaft vollzogen zu haben.*
12. *Kontinuität und Verlässlichkeit in Bezug auf Führungskräfte und Kollegen als auch hinsichtlich einer vertrauten Umgebung sind ihr wichtig.*
13. *Auch die langjährige Freundschaft zu den beiden Frauen bestätigen diesen Wunsch nach Vertrautheit und Intimität.*

14. *Es könnte vermutet werden, dass Frau Sander ihre Kraft aus dem Zugehörigkeitsgefühl mit Gleichgeschlechtlichen zieht und sie sich in Gegenwart von Männern – auch wegen ihrer Körperfülle – prinzipiell unterlegen fühlt.*
15. *Das frauentypische Harmoniegebot hat sie stark verinnerlicht. So neigt sie wahrscheinlich eher zu Konfliktvermeidungen und nicht zu Konfliktlösungen, tendiert zu Umwegen statt auf direktem Wege die Problemstellung anzunehmen. Konflikte offensiv auszuhandeln wird nicht ihre Stärke sein.*

Nach weiteren sechs Jahren wurde diese Filiale geschlossen und das Arbeitsverhältnis endete. Frau Sander arbeitete für ein Jahr bis 1990 in einer weiteren Lebensmittelkette, diesmal aber ohne ihren ehemaligen Chef und ihre langjährigen Kollegen. Während der Zeit in ihrer neuen Anstellung kam es zu einem großen Ärger, in den sie, wie sie betont, unschuldigerweise involviert war und der zu einem weiteren kurzfristigen Arbeitsplatzwechsel bei ihr führte. Auch hier ist das Beschäftigungsverhältnis nicht dauerhaft. Beweggründe benennt Frau Sander nicht.

16. *Frau Sander sah und sieht sich für Begebenheiten verantwortlich gemacht, für die sie sich unschuldig fühlt und bis heute keine Rehabilitation erfahren hat; vgl. 15.*
17. *In diesem beruflichen Abschnitt ist es aufgrund einer schwierigen, unbereinigten Situationen zu einem Schandfleck auf ihrer Seele gekommen, den sie nicht entfernen konnte.*
18. *Bis heute hat sie dieses einschneidende Ereignis nicht verarbeitet.*
19. *In dieser Zeit fühlte sich Frau Sander sicher sehr einsam und ungerecht behandelt.*
20. *Ihr berufliches Selbstbewusstsein wurde enorm angegriffen.*
21. *Sie fühlt sich noch heute in ihrer Ehre gekränkt; die Erinnerung schmerzt.*
22. *Sie will sich in unbewusster Absicht als jemand ausweisen, der gut sein möchte und in der Vergangenheit verkannt wurde.*

23. *Zweifel Dritter an ihrer beruflichen Kompetenz und Ehrenhaftigkeit will sie möglichst vermeiden; vgl. 15.*
24. *So wird sie das eigene Verhalten stets als normgerecht beschreiben und verteidigen; vgl. 15.*

In der chronologischen Abfolge überspringt sie zwei Jahre und gerät im Zeitraster durcheinander. Als Anker hilft ihr die Erinnerung an ihre achtwöchige Reise nach Australien im Jahre 1991.

25. *Ihre Erinnerungsschwierigkeit bestätigt die Annahme, dass sie sich in einer kritischen Lebensphase befunden hat; vgl. 19-21.*
26. *Die große weite Welt Australiens steht in einem krassen Gegensatz zu der von ihr beschriebenen kleinen engen Welt einer in ihrer Ehre verletzten Lebensmittelverkäuferin.*
27. *Sie tritt die Flucht nach vorne an.*
28. *Mit ihrer Reise nach Australien erfüllt sie sich einen Traum.*
29. *Schwierigkeiten mit Detailgenauigkeit und Differenzierungen sind anzunehmen; vgl. 10.*
30. *Auch fehlt es ihr scheinbar an Mitteilungsfähigkeit und geistiger Schulung; vgl. 10.*
31. *Es wundert, dass sie keine Ausführungen über dieses herausragende Erlebnis macht. Detaillierte Erzählungen über diese Traumreise wären doch eine gute Möglichkeit gewesen, sich zu präsentieren.*
32. *Vielleicht schmerzt es sie, dass sie aus der Flucht nach vorne nicht mehr für sich gemacht hat.*

Im Anschluss an ihre Reise begann sie eine Arbeit in einem Restpostenladen. Hier wird sie nach einiger Zeit, die sie nicht näher bestimmt, mit der Hälfte der Belegschaft entlassen.

Den konkreten Kündigungsgrund führt sie nicht näher aus, erwähnt aber, dass die gekündigten Mitarbeiter im Vorfeld aufgrund ungerechter Behandlungsweisen seitens des Arbeitsgebers die Gewerkschaft eingeschaltet hatten. Ein wesentlicher Kritikpunkt war, dass wöchentlich bis zu 70

Arbeitsstunden ohne Lohn- oder Freizeitausgleich gearbeitet werden musste. Kurzfristig führte der Einsatz der Gewerkschaft dazu, dass der Belegschaft Recht gesprochen wurde, mittelfristig sprach der Arbeitgeber jedoch die genannten Kündigungen aus.

33. *Sie hatte in den letzten Jahren nicht viel Glück im Umgang mit ihren Arbeitgebern; vgl. 16.*
34. *Wenn sie sich gegen Ungerechtigkeiten gewehrt hatte, verlor sie ihre Arbeitsstelle; vgl. 19.*
35. *Vermutlich war das Klima untereinander gut; ein Indiz dafür ist, dass sich ein großer Teil der Belegschaft gemeinsam für bessere Arbeitsbedingungen einsetzte; vgl. 19.*
36. *Unklar ist, warum die Kündigungen nicht verhindert werden konnten.*

Arbeitslos geworden, hat sie an das örtliche Arbeitsamt gewendet und einigte sich mit dem zuständigen Sachbearbeiter auf eine Umschulung zur Reiseverkehrskauffrau, weil sie gerne reist. Um die gesetzlichen Voraussetzungen für eine Umschulung zu erfüllen, blieb sie ein halbes Jahr arbeitslos.

In einer kleinen Gruppe mit circa zehn Personen absolvierte sie dann ihre Umschulung.

37. *Mit einer Umschulung zur Reiseverkehrskauffrau startet sie mutig den Versuch, sich für einen neuen Beruf zu qualifizieren.*
38. *Das Anforderungsprofil an diesen Beruf ist höher als das einer Lebensmittelverkäuferin.*
39. *Die Entscheidung sich weiter zu qualifizieren, ermöglicht ihr die Chance auf ein geregelteres Arbeitsverhältnis als jenes im Restpostenladen.*
40. *Die Umschulung kann als Neubeginn, als Wende in ihrem Berufsleben gewertet werden.*
41. *Ihre Reiselust und –erfahrung verhelfen ihr zum Neubeginn.*

Ohne Überbrückungszeit erhielt sie ihre erste Festanstellung als Reiseverkehrskauffrau bei Weltkugelreisen, wo sie seit zwei Jahren arbeitet.

Zum Interviewzeitpunkt ist sie 40 Jahre alt.

42. Als umgeschulte Reiseverkehrskauffrau ist sie zwar Berufsanfängerin an ihrem neuen Arbeitsplatz; ihre langjährig erworbenen verkäuferischen Fähigkeiten haben ihr aber sicherlich geholfen, sich schnell an die Counter-Situation zu gewöhnen.
43. Die gelungene Festanstellung ist ein Beweis dafür, dass sie sich gewinnbringend eingesetzt hat. Ihre Umsatzzahlen werden im Bereich des wünschenswerten liegen; auch die Kundenzufriedenheit wird akzeptabel sein.

8.2.1 Erste Hypothesen über die Besonderheiten des Falls

Ihre Erstausbildung zur Lebensmittelverkäuferin scheint Frau Sander erfolgreich abgeschlossen zu haben, so bezeichnet sie sich selbst als gelernte Lebensmittelverkäuferin. Sie kann auf eine langjährige positive Erfahrung in ihrem Ausbildungsberuf zurückblicken, hat aber auch in einer Reihe von Berufsjahren nicht viel Glück im Umgang mit ihren Arbeitgebern und Arbeitsstellen gehabt. Berufliche Veränderungen trafen sie oft ungewollt und häufig galt es für sie, sich neu zu orientieren. Plötzlich und unvorbereitet mit der Notwendigkeit einer neuen Standortbestimmung konfrontiert, war sie sicher öfter verunsichert und musste für das Erreichen ihrer Ziele, Vorstellungen, Wünsche andere Wege suchen.

Auch machte sie die Erfahrung, dass sie ihre Arbeitsstelle verlieren kann, wenn sie sich gegen Ungerechtigkeiten wehrt.

Aber das Arbeiten macht ihr Spaß, und wenn das Team gut zusammenpasst, fühlt sie sich auf ihrer Arbeitsstelle wie zu Hause. Kontinuität und Verlässlichkeit in Bezug auf ihre Vorgesetzten, ihre Kollegen und eine vertraute Umgebung sind ihr wichtig. Die von ihr erwähnten langjährigen beruflichen und freundschaftlichen Bindungen bestätigen diesen Wunsch nach Vertrautheit, Treue und Intimität.

Es könnte vermutet werden, dass Frau Sander ihre Kraft aus dem Zugehörigkeitsgefühl mit Gleichgeschlechtlichen zieht und sie sich in Gegenwart von Männern wegen ihrer Körperfülle unterlegen und missachtet fühlt.

Die von ihr hervorgehobene gegen sie zu Unrecht ausgesprochene und vollzogene Kündigung kann als einschneidendes Ereignis gewertet werden. Frau Sander sah und sieht sich für Begebenheiten verantwortlich gemacht, für die sie sich unschuldig fühlt und bis heute keine Rehabilitation erfahren hat. In diesem beruflichen Abschnitt ist es aufgrund der schwierigen, unbereinigten Situationen zu einem Schandfleck auf ihrer Seele gekommen, den sie nicht entfernen konnte. Dieses verletzende Erlebnis hat sie bis heute nicht verarbeitet.

Zweifel Dritter an ihrer beruflichen Kompetenz und Ehrenhaftigkeit will sie möglichst vermeiden. So wird sie das eigene Verhalten stets als normgerecht beschreiben und verteidigen.

Ihre aufgebrauchten und verbitterten Gefühle versucht Frau Sander zu mildern und auch zu unterdrücken. Zu sehr befürchtet sie, die Anerkennung anderer zu verlieren. Diese Verleugnung lässt sich als Weigerung, die Realität auf zwei Ebenen zu akzeptieren, definieren: auf der Ebene dessen, was wirklich geschieht und auf der Gefühlsebene. Ärger und Wut wird nur durch die Auseinandersetzung mit der Realität fühlbar. Frau Sander wird zwei Dinge leugnen, zum einen die Realität und zum anderen ihre Gefühle hinsichtlich dieser Realität. Generell wird sie die Fähigkeit entwickelt haben, sich vor Kummer und Schmerzen zu schützen, gleichzeitig aber zumindest teilweise die Fähigkeit einbüsst haben, freie Entscheidungen für die eigene Person zu treffen. Schwierigkeiten mit Detailgenauigkeit und Differenzierungen sind anzunehmen, was bei der Ausübung ihres Berufes, bei der es auf sensiblen Umgang mit präzisen Daten ankommt, große Probleme mit sich bringen kann. Auch fehlt es ihr scheinbar an Mitteilungsfähigkeit und geistiger Schulung.

Tatsächlich ist Frau Sanders äußeres Erscheinungsbild alarmierend; sie leidet unter einer Adipositas magna, die medizinisch indiziert ist. Sie nimmt ihre Erkrankung scheinbar als gegeben hin. Inwieweit sie je fachkundliche Hilfe in Anspruch genommen hat, bleibt offen.

Sehr häufig gehen mit dieser Diagnose weitere meist affektive, Angst- und somatoforme Störungen einher.

Die große weite Welt Australiens steht in einem krassen Gegensatz zu der von ihr beschriebenen kleinen engen Welt einer in ihrer Ehre verletzten Lebensmittelverkäuferin. Es wundert, dass sie keine Ausführungen über dieses herausragende Erlebnis macht. Detaillierte Erzählungen über diese Traumreise wären doch eine gute Möglichkeit gewesen, sich im Interview zu präsentieren. Vielleicht schmerzt es sie, dass sie aus der Flucht nach vorne nicht mehr für sich gemacht hat.

8.3 Text- und thematische Feldanalyse

Diesem Analyseschritt ging die Sequenzierung des Interviews voraus.

8.3.1 Analyse und Hypothesenbildung

Thema 1: Das Wichtigste am Seminar

Frau Sander beginnt mit einer Bestätigung ihrer Entscheidung, sich der Interviewsituation stellen zu wollen, und der Ankündigung, dass ein bisschen von dem Seminar hängen geblieben sei. So bilde sie sich ein, die Seminargruppe habe ausnahmslos aus „Weibern“ bestanden und das eigentliche, das gemeinsame Thema war das Zusammensitzen und das Sprechen über die verlängerten Öffnungszeiten.

Sie beschreibt es als „größtes“ und „heißes Thema“, das alle Teilnehmerinnen vereinte, und ergänzt dann um den zweiten Themenkomplex „Schwierigkeiten im Umgang mit Kunden“ (33 Zeilen).

Was will Frau Sander in diesem Bericht mitteilen?

1. *Sie verdeutlicht, dass sie für die Offenheit, die ein Interview einfordert, eine persönliche Entscheidung getroffen hat, zu der sie nach Prüfung der Eingangsfrage weiterhin steht.*

2. *Sie sorgt sich, den Erwartungen der Interviewerin nicht gewachsen zu sein und will deren vermeintliche Maßstäbe schmälern.*
3. *Sie traut ihrer eigenen Erinnerung nicht, macht aber darauf aufmerksam, dass sie sich um Detailgenauigkeit und Korrektheit bemühen werde.*
4. *Sie will die Besonderheiten von Frauengruppen herausstellen.*
5. *Frau Sander stellt das gemeinsame Geschlecht jovial ins Zentrum des Geschehens.*
6. *„Wir sitzen alle im gleichen Boot“ will sie als eine ihrer Lebensprämissen gesehen wissen.*
7. *Sie präsentiert die Gruppe als eine im Wesentlichen geschlossene Einheit, in der gravierende Differenzen und Divergenzen keinen Raum erhielten und die Lust zu konkurrieren, nicht vorhanden war.*
8. *Sie wurde von den Teilnehmerinnen akzeptiert.*
9. *Sie gewichtet zwei unterschiedliche Themenschwerpunkte: zum einen die verlängerten Öffnungszeiten als neue Rahmenbedingung, die zu impulsiven Reaktionen aller Teilnehmerinnen führten und als aktueller Konfliktstoff einzustufen ist und zum anderen das stete, allen vertraute Thema „Umgang mit schwierigen Kunden“.*
10. *Sie demonstriert, dass sie mit ihren Meinungen hinsichtlich beider Themenschwerpunkte nicht alleine ist, sondern die Ansichten und Unzulänglichkeiten der Gesamtheit wiedergibt.*
11. *Sie beabsichtigt, zu beeindrucken und betont die extreme Emotionalität in der Gruppe.*

In Frau Sanders Erinnerung war während des Seminars ein Gesprächsstil präsent, der von ihr mit dem von Frauen assoziiert wird; offensichtlich ist keine der anwesenden Kolleginnen von Frau Sanders Erwartungen abgewichen.

Eine Eingruppierung nach Geschlecht erhält eine grundlegende Bedeutung. Es könnte vermutet werden, dass Frau Sander ihre Stärken aus dem Gemeinschaftsgefühl mit Gleichgeschlechtlichen zieht und beim Verlust einer Solidarität mit Frauen befürchtet, einen entscheidenden Teil ihres Selbstwertgefühls einzubüßen.

Das frauentypische Harmoniegebot hat sie stark verinnerlicht. In Gegenwart von männlichen Teilnehmern fühlt sich Frau Sander dementsprechend eingeschüchtert und blockiert und agiert unsicher.

Neue Themenfelder lassen sich ihrer Erfahrung nach besser im gleichgeschlechtlichen Alleingang erobern. Die Freude an einem Wettstreit ist ihr wohl abhanden gekommen.

Sie scheint ihrer eigenen Wahrnehmung nicht zu trauen, unternimmt aber die Mühe eines bildhaften Erinnerungsversuches. Schwierigkeiten mit Detailgenauigkeit und Differenzierungen versucht sie zu vertuschen.

Der gemeinsame Austausch während des Seminars war für alle Teilnehmerinnen dringend erforderlich, auch wenn das „heiße“ Problem, die verlängerten Öffnungszeiten, nicht aus der Welt geschafft wurde. Vermutlich konnte aber jede Teilnehmerin ihren Unmut zum Ausdruck bringen und Verständnis von den anderen erhoffen und erhalten. Die Gruppe hatte ein gemeinsames, brandaktuelles Thema, niemand fühlte sich innerhalb der Gruppe bedroht oder gar ausgeschlossen. Es gab einen gemeinsamen äußeren Feind, der die Gruppe innerhalb kürzester Zeitspanne aufeinander einschwor.

Bei der Bearbeitung des zweiten Schwerpunktes „Schwierigkeiten im Umgang mit Kunden“ fühlte sich Frau Sander durch den überraschenden Rückhalt in der Gruppe entlastet und getragen.

Thema 2: Ich erinnere mich nicht

Frau Sander fährt erzählend fort, unterschiedliche Sichtweisen der Teilnehmerinnen zu den kleineren Alltagsprobleme der Reisebüros zu erwähnen, wiederholt - sich selbst bestätigend, zeitgewinnend und lückenfüllend - die emotional und engagiert geführte Auseinandersetzung zum „bekanntesten“ Problem, den neuen Öffnungszeiten. Unter Anleitung der Seminarleiterin „der Dame“, deren Namen sie vergessen hat, sprach die Gruppe über das Auftreten gegenüber Kunden: dezente Kleidung, wenig Ausschmückendes, wahrheitsgetreues Erzählen. Im letzten Satz dieser Sequenz evaluiert sie „...das ist mir gar nicht mehr in Erinnerung geblieben“ (4 Zeilen).

Was will Frau Sander mit dieser Erzählung herausstellen?

12. *Sie will unterstreichen, dass unterschiedliche Meinungen zur selben - unkritischen - Problemlage nebeneinander stehen können.*
13. *Sie will zeigen, dass sie die kleineren Alltagsprobleme ohne größere Schwierigkeiten bewältigt.*
14. *Frau Sander bemüht sich ihre Unsicherheiten bezüglich der Auswahl dessen, was sie erzählen will zu verbergen und versucht, Zeit zu gewinnen.*
15. *Die Seminarleiterin will sie als eine „Dame“, eine ranghöhere und feinere Frau als die Gruppenmitglieder betrachtet sehen, der man in einem gebührenden Abstand begegnet.*
16. *Frau Sander stellt die übereinstimmende ablehnende Haltung der Seminarteilnehmerinnen zu einem standardisierten Auftreten gegenüber Kunden heraus.*
17. *Sie bringt ihre Hilflosigkeit hinsichtlich ihrer Erinnerungsschwäche zum Ausdruck und sucht Beistand.*

Die besondere Erwähnung eines möglichen Nebeneinanderstehens von unterschiedlichen Meinungen könnte ein Hinweis dafür sein, dass Frau Sander unter einem starken Rechtfertigungsdruck steht und die Beleuchtung eines Problems aus verschiedenen Perspektiven sehr erleichternd erlebt.

Frau Sander macht einen auffälligen Statusunterschied zwischen den verschiedenen weiblichen Funktionsträgern innerhalb der Seminargruppe: so sind die Grupenteilnehmerinnen die „Weiber“ und die Seminarleitung ist die „Dame“. Vermutlich fällt es Frau Sander schwer sich als Frau anzunehmen. Auch verdeutlicht sie ihre Konfusion bezüglich ihrer sozialen Schichtzugehörigkeit.

Die von ihr angestrebte Frauensolidarität erfährt wiederholt seinen Sinnzusammenhang.

Aus der Fülle von Verhaltensregeln für den Umgang mit Kunden, die während des Seminars vermutlich erarbeitet worden sind, filtert Frau Sander die Einzelhinweise „dezenste Kleidung“ und einen „wahrheitsgetreuen, informativen Beratungsstil“ heraus. Ihre Auswahl lässt darauf schließen,

dass sie Schwierigkeiten mit der konsequenten Einhaltung insbesondere dieser gewünschten Kriterien hat, während sie Routinearbeiten in der Lage ist, konfliktfrei zu bewältigen.

Die in der ersten Sequenz vermutete Tendenz von Frau Sander, Situationen zu beschönigen, vielleicht sogar zu verklären, mit den möglichen Zielen, dem Gegenüber zu imponieren und / oder befürchtete Konflikte zu vermeiden statt zu lösen, würde sich hier betätigen.

Am liebsten möchte Frau Sander wohl von der Fortführung des Interviews befreit werden, so sehr quält sie ihre Erinnerungsschwäche hinsichtlich der Geschehnisse während des Seminars.

Die vergegenwärtigte Verhaltensregel „nicht viel Ausschmückendes sagen, sondern mehr bei der Wahrheit bleiben“ lähmen ihren Erzählfluss.

Thema 3: Weitere Themen

In der anschließenden Sequenz zählt Frau Sander stichwortartig weitere Seminarinhalte und –methoden auf: so seien Bilder gemalt, in den Aufbau des Konzerns eingeführt und der erlaubte Umgang mit Kunden wie Begrüßungs- und Anredeformen besprochen worden.

An dieser Stelle der Auflistung bittet Frau Sander die Interviewerin, das Aufnahmegerät abzustellen, weil ihr nichts mehr einfiele. Während einer kurzen Aufnahmepause ermutigt die Interviewerin Frau Sander sich Zeit für ihre Erinnerungen zu nehmen (12 Zeilen).

Welche Bedeutung kann diesem Bericht beigemessen werden?

18. *Frau Sander verdeutlicht, dass einige für sie interessante Themen behandelt worden sind.*
19. *Sie möchte zeigen wie vielseitig gearbeitet wurde.*
20. *Frau Sander stellt ihren engen unternehmensspezifischen Spielraum innerhalb der zentralen Elemente der Kontaktphase eines Verkaufsgesprächs wie z.B. eine korrekte Begrüßung der Kunden heraus; vgl. 15.*

21. *Sie will verbergen, dass sie sich an Details der einzelnen Seminarinhalte nicht mehr entsinnen kann; vgl. 3,14.*
22. *Sie will sich nicht weiter der Qual, ihr Gedächtnis anzustrengen und den vermeintlichen Ansprüchen der Interviewerin gerecht zu werden, aussetzen; vgl. 2,3,14.*
23. *Sie will bei der Wahrheit bleiben und macht deutlich, unter welchem Leistungsdruck sie steht; vgl. 2,3,14.*

Ihre Schwierigkeit, einzelne Seminareinheiten oder –methoden vertiefend darzustellen, spiegelt möglicherweise eine tief verwurzelte Angst wieder, Anforderungen anderer nicht gewachsen zu sein. Dabei unterscheidet sie nicht zwischen explizit geäußerten, impliziten oder von ihr vermuteten Anforderungen. Die mangelnde Unterscheidung könnte ein Indiz dafür sein, dass sie an sich selbst stetig überhöhte Forderungen stellt, die sie zwangsläufig nicht in der Lage ist, einzulösen. Somit würde sie sich selber immer wieder enttäuschen und als Versagerin bestätigen.

Die wiederholte Erwähnung des Themas „Umgang mit Kunden“ mit der Konkretisierung „Begrüßungs- und Anredeform“ deutet Frau Sanders Unsicherheit an. Eine bewusste, systematische Kommunikation fällt ihr offensichtlich schwer. Auch drängt sich der Eindruck auf, dass sie sich orientierungsschwach und wenig beheimat fühlt.

Thema 4: Die „Alte“, die sich mit fremden Federn schmückt

In der anknüpfenden Erzählung gelingt es Frau Sander, das persönliche Erlebnis einer Seminarteilnehmerin einzubringen. Diese Kollegin hatte sich geweigert, der Forderung einer älteren, „reichen“ Kundin nachzukommen, diese mit einem Dokortitel anzusprechen, den nicht sie selbst, sondern ihr Ehemann erworben hatte. Die Kundin reichte eine Beschwerde bezüglich der verweigerten Anrede bei der zuständigen Distriktleitung ein. Frau Sander betitelt die selbsternannte Frau Doktor mit „Alte“ und diagnostiziert sie als jemand, der „doch nicht alle Tassen im Schrank“ habe (19 Zeilen).

Was will Frau Sander mit dieser Erzählung herausstellen?

24. *Sie will die demütigende Überheblichkeit einzelner Kunden darstellen.*
25. *Sie betont die eingeschränkte Fähigkeit sich angemessen gegenüber unzumutbaren, unredlichen Statuserhöhungen anderer wehren zu können.*
26. *Frau Sander meldet heftigste Bedenken zur unternehmensspezifischen Forderung „Der Kunde hat immer Recht“ an.*
27. *Sie demonstriert ihre absolute Identifikation mit ihrer Kollegin.*
28. *Sie kündigt ihren Respekt vor der Distriktleitung als eingreifende Instanz und autorisierte Beschwerdestelle an.*
29. *Sie bringt ihre verachtende Haltung gegenüber dem herabsetzenden Verhalten einzelner Kunden zum Ausdruck.*
30. *Unbeugsam und erbost stellt sie sich einem dünkelfaften Habitus entgegen.*

Eingerahmt wird diese Erzählung von den Evaluationen „das was mir am meisten hängen geblieben ist, ist dieses Gespräch mit deinen Arbeitskollegen“ und „Also, das ist mir so in Erinnerung geblieben, so, dieses Gespräch mit deinen Arbeitskollegen....“

Die Hypothese ihrer Lebensprämisse „Wir sitzen alle im gleichen Boot“ erlangt mit der demonstrierten Solidarisierung mit ihrer Kollegin als Erkenntnisgewinn des Seminars eine gewisse Plausibilität.

Die aktualisierte eigene Aufregung über diese Episode verleitet Frau Sander dazu, ihre bisherige Erzählblockade wuchtig zu durchbrechen; demonstrativ vulgär entwertet sie die selbsternannte Frau Doktor. Das Arbeitsmilieu mag Frau Sanders Heimat sein, die es vehement und schneidend zu verteidigen gilt – insbesondere gegen jemanden, der sich mit fremden Federn schmückt.

In der Beratung von Kunden einer höheren gesellschaftlichen Schicht fühlt sich Frau Sander minderwertig und verunsichert.

Die vermutete Schwierigkeit von Frau Sander, Kunden in angemessener Form zu begrüßen und anzureden, erhält Bestätigung.

Thema 5: Die Unzufriedenheit der anderen Kollegen

In der darauf folgenden Sequenz begründet Frau Sander die enorme Wichtigkeit des Austausches untereinander während des Seminars mit der Unzufriedenheit ihrer Kolleginnen. Diese erstreckte sich insbesondere auf die mangelnde Hilfestellung der Distriktleitungen. Beispielhaft greift sie den Bericht einzelner Kolleginnen auf, die während einer kritischen Phase, in der ernstzunehmende Konkurrenzgerüchte aufkamen, um ihren Arbeitsplatz fürchteten. Hier vermissten sie, enttäuscht und erbost, die zuständige Distriktleitung an ihrer Seite: „...sagen wir`s mal sorum“.

Zum eigenen Distriktleiter hatte sie ein ambivalentes Verhältnis. So gab es zwischen ihnen zum einen keinen offenen Konflikt und sie konnte mit ihm umgehen, zum anderen erwartete sie von ihm aber auch keine Unterstützung mehr (15 Zeilen).

Was will Frau Sander präsentieren?

31. *Frau Sander distanziert sich von der massiven Kritik ihrer Kolleginnen gegenüber den Distriktleitungen.*
32. *Für sie ist es notwendig, Konflikte besprechen zu können – wenn auch nicht unbedingt mit dem jeweiligen Konfliktpartner.*
33. *Sie deutet Hilfeleistungen an, die sie von ihrem Distriktleiter aufgrund seiner Position erwartet hatte und dieser aber enttäuschenderweise nicht erfüllte.*
34. *Die Beziehung zum eigenen Distriktleiter war zwar gekennzeichnet durch fehlende Achtung, mangelnden Respekt und einer vermeintlichen Gleichgültigkeit, aber Frau Sander bemühte sich, aus Furchtsamkeit den äußeren Schein zu wahren.*
35. *Zwischenzeitlich hat die für Frau Sander zuständige Distriktleitung gewechselt.*
36. *Große Umstellungsschwierigkeiten beim Führungswechsel scheinen nicht vorgekommen zu sein.*

„...und so ging es den anderen auch. Das war also so’n ganz bekannter Punkt“ als Endevaluation bestätigt erneut die Hypothese: „Wir sitzen alle im gleichen Boot.“

Die Distriktleitungen des Unternehmens werden von den Mitarbeiterinnen der Reisebüros nach Auskunft von Frau Sander als Führungskräfte angesehen, die die Aufgabe haben, hilfreich zur Seite zu stehen. Aber keine der Distriktleitungen erfüllt diese Aufgabe so, dass die Reisebüro-mitarbeiter ihnen vertrauen. Die einzelnen Personen werden als austauschbar erlebt.

Vermutlich sind die jeweiligen Vorgesetzten mit den Empfindsamkeiten ihrer Mitarbeiterinnen nicht so achtungsvoll umgegangen wie es notwendig gewesen wäre; beispielsweise haben sie bestehende Kündigungs-ängste nicht ernst genommen. Möglicherweise mangelt es ihnen sogar grundsätzlich an dem hohen Maß an sozialer Kompetenz, das geboten ist, ein Distrikt-Netzwerk professionell aufzubauen und auch zu pflegen. Ein Indiz für diese Hypothese ist die von Frau Sander geschilderte distanzierte Haltung zueinander.

Die psychologische Überzeugung, Emotionen als zentrale Antriebsenergie für Begeisterung und Motivation zu sehen, scheint im Management des Unternehmens wenig – wenn überhaupt – akzeptiert und genutzt.

Thema 6: Was du beim Beratungsgespräch beachten musst

Anschließend listet Frau Sander weitere Kriterien, die in einem Beratungsgespräch eingehalten werden sollten und während des Seminars zusammengetragen und ausgearbeitet wurden, auf: „deine Kunden besser ´ranziehen“, Aufbau des Beratungsgesprächs und die Bestandteile der Bedarfsermittlung (13 Zeilen).

Welche Hinweise gibt Frau Sander?

37. *Sie weist auf die Komplexität eines qualifizierten Beratungsgesprächs hin.*
38. *Sie verdeutlicht gleichsam die Systematik des Beratungsprozesses.*
39. Das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Übereinstimmung innerhalb der Teilnehmerschaft wird von ihr wiederholt betont; vgl. 6,7,10,11,27.

40. *Die Gruppe als Gesamtheit verfügte über das notwendige Wissen.*
41. *Die Kunden von ihrer Fachkompetenz zu überzeugen, ist für sie ein aggressiver Akt; vgl. 24,25,26,29,30.*

Einige wesentliche Fertigkeiten, die eine Expedientin für einen erfolgreichen Beratungsverlauf vorweisen muss, sind Frau Sander ebenso geläufig wie einzelne identifizierte Schwachstellen.

Zu der Leitlinie der direkten Kundenpflege, einen Kunden auf das Unternehmen und seine Leistungen einzuschwören und zum Stammkunden aufzubauen, zeigt Frau Sander ein ambivalentes Verhältnis. Die geforderten, im vis á vis Kontakt auszuführenden Aktivitäten, ängstigen sie. In diesen schwierigen Situationen fällt sie vermutlich in ihr milieuspezifisches Sprachniveau zurück.

Thema 7: Der Kunde soll zufrieden gestellt werden

Frau Sander führt beispielhaft die während der Bedarfsermittlung eintretende, zentrale Entscheidungsphase für Expedienten an. Zwischen den Alternativen „Was habe ich im Angebot, was könnte ich an den Mann bringen?“ und „Was wünscht der Kunde?“ hat sich die Expedientin im Zweifel zugunsten der Kundenzufriedenheit zu entscheiden. So stehe bei Reisenden mit Kindern die konkrete Suche nach einem kinderfreundlichen Hotel mit den Merkmalen „...nicht irgendein Hotel in der Pampa“ und „...’nen bisschen Kinderanimation“, im Zentrum, um dem Kundenwunsch gerecht zu werden (19 Zeilen).

Welche Informationen erteilt Frau Sander mit diesem Beispiel?

42. *Die Expedientin hat sich während der Bedarfsermittlung auf den Kunden einzustellen.*
43. *Ein adäquates Angebot zu finden, fällt ihr nicht immer leicht; vgl. 41.*
44. *Sie hat konkrete Vorstellungen davon, was sich hinter einem Kundenwunsch verbirgt; vgl. 2,22.*
45. *Nicht immer wird sie den expliziten Kundenwunsch erfragen, sondern auf ihr Erfahrungswissen zurückgreifen; vgl. 2,22.*

46. *Ihre Vorstellungen decken sich manchmal nicht mit den tatsächlichen Wünschen der Kunden; vgl. 2,22.*
47. *Bei eventuellen Diskrepanzen befürchtet sie nachfolgende Beschwerden; vgl. 21.*

Die Bedarfsermittlungsphase stellt Frau Sander als eine sensible Situation dar, in der es gilt, sorgsam mit den eigenen Interessen, aber auch denen der Firma und denen der Kunden umzugehen.

Sollten die aufgestellten Hypothesen zutreffen, dass eine reduzierte Detailgenauigkeit, eingeschränkte Differenzierungs- und Präzisierungsfähigkeiten und ein ausgeprägtes Bedürfnis an Übereinstimmung einige ihrer Schwachstellen sind, kann sie in dieser Phase des Beratungsgesprächs in Schwierigkeiten geraten. Sich auf einen Kunden einzulassen, seine konkreten Wünsche umfassend und in ihrer Wertigkeit zu ermitteln, erfordert die Fähigkeit des aktiven Zuhörens und eine systematische Vorgehensweise, in der eigene Interessen in den Hintergrund treten.

Beginn des Nachfrageteils

Thema 8: Meine Fehler

Aufgefordert, sich einzelner Begebenheiten zu erinnern, erzählt Frau Sander anhand eines eigenen „fehlerhaften“ Beispiels von den hohen Anforderungen, die an eine Expedientin bei einer korrekten, systematisch angewandten Bedarfsermittlung gestellt werden.

In diesem Belegbeispiel führt sie die professionelle Feinabstimmung zwischen Kundenbedarf, dem expliziten Reisewunsch und einem maßgeschneiderten Angebot als die zentrale Herausforderung an.

Sie habe Kunden als Urlaubsort die Toskana und einige nahe gelegene „schöne Strände“ an der Italienischen Riviera empfohlen. Ihr damaliges Zielgebietswissen bezog sie aus Informationen, die sie während der Umschulungszeit gesammelt hatte; auf persönliche Erfahrungen habe sie nicht zurückgreifen können und im Beratungsgespräch auf diesen Umstand hingewiesen. Aus dem Urlaub zurückgekehrt, beschwerten sich die

Kunden „...heftigst...“ über den vorgefundenen steinigen Strand. Als Entschädigung für entgangene Urlaubsfreuden erhielten sie nach Rücksprache mit dem Distriktleiter einen Reisegutschein.

Ihre erinnerten Informationen über diese Urlaubsregion nicht überprüft zu haben, bezeichnet sie heute als Fehler (36 Zeilen).

Was möchte Frau Sander mit diesem Beispiel herausstellen?

48. *Ihr unzureichendes Zielgebietswissen gibt Frau Sander andeutungsweise als ein ursächliches Problem für fehlerhafte Beratung an; vgl. 21,47.*
49. *Ihr erworbenes und erinnertes Schulwissen reicht nicht aus, um kompetent beraten zu können, entschuldigt sie.*
50. *Im Beisein der Kunden unterzieht sie sich in der Regel nicht der Mühe, erinnerte Informationen zu überprüfen, zu vervollständigen und zu aktualisieren.*
51. *Auf Aussagen anderer kann sie sich nicht uneingeschränkt verlassen.*
52. *Als Berufsanfängerin war sie überfordert.*
53. *Sie würde gerne die Schuld für ihre fehlerhafte Auskunft mit anderen Schuldigen teilen wie z.B. mit ihren Ausbildern.*
54. *Ständige Erweiterung ihres Wissens wäre notwendig, ist aber mühsam.*
55. *Sie deutet an, dass Kundenbeanstandungen Folgen für Expendienten nach sich ziehen können, da die Beschwerdeannahme und –bearbeitung über die Distriktleitungen läuft und somit die Vorgesetzten in Kenntnis gesetzt werden; vgl. 21,47.*
56. *Die Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit ist ihrer Meinung nach über das Beschwerdeergebnis nur unzureichend gelungen, da die Ursache - eine fehlerhafte Aussage ihrerseits und die damit entgangenen Urlaubsfreuden - nicht behoben werden konnten.*
57. *Sie drückt ihre Angst vor Kundenbeschwerden aus; eine Beschwerdeanalyse könnte aufdecken, dass die Unzufriedenheit der*

Kunden auf fehlerhaftes Verhalten der Expedientin zurückzuführen ist; vgl. 21,24,41,43,45,46,47.

58. *Sie will deutlich machen, dass sie unverhofft eine Kundenbeschwerde erlebt hat.*
59. *Sie haftet an ihren Fehlern und drückt damit ihr andauerndes Schuldgefühl aus.*

Die Sequenz beendet Frau Sander mit der Evaluation, sich deshalb an diese Begebenheit zu erinnern „...weil Fehler, die bleiben ja immer hängen, die bleiben ja immer stecken“.

Diese Evaluation klingt wie eine Klage über Fehler als ein allen Menschen penetrant anhaftender, unsühnbarer, schuldhaft herbeigeführter Ballast, welcher sich permanent aufhäuft und lebenslang nicht abzuwerfen sein wird.

Dauerhaft dem ausweglosen Unterfangen, Fehler gänzlich auszuschließen, ausgesetzt zu sein, begegnet sie ohnmächtig und hilflos. So beginnt sie nicht, Fehler systematisch abzubauen oder Vermeidungsstrategien zu erarbeiten - trotz ihrer Angst vor negativen Konsequenzen. Eher riskiert sie einen oberflächlichen, kurzfristigen Beratungserfolg mit nachfolgender Kundenbeschwerde, als dass sie sich bemühen würde, während der Phase der Angebotsunterbreitung die gewünschten Informationen wie z.B. detailliertes, aktuelles Zielgebietswissen nach Möglichkeit umfassend zu beschaffen und zusammenzustellen oder aber ihr Unwissen zuzugeben.

Dass sie an ihrem Fehler festhält, ist ein Indiz dafür, dass sie auch heute noch Schwächen in diesem Bereich vorweist und kein erfolgreiches Vorgehen überlegt und überprüft hat, zukünftig mit ähnlichen Situationen umzugehen.

Diese Evaluation ist vermutlich ihre Gegenwartsperspektive, die die Auswahl ihrer Geschichten steuert und bestimmt.

Die Präsentation könnte die Funktion einer Rechtfertigung für ihre Unzulänglichkeiten sein. Es stellt sich die Frage, welche Ursache und welches Ziel dieser Rechtfertigungsdruck hat.

Thema 9: Die Unzufriedenheit mit dem Führungsverhalten der Distriktleitungen

Ermuntert, die angedeutete Unzufriedenheit der Expedientinnen bezüglich der Zusammenarbeit mit ihren Distriktleitungen näher auszuführen, antwortet Frau Sander mit einer ausführlichen Belegerzählung (49 Zeilen).

Sie führt als Beispiele an:

- Die verlängerten Öffnungszeiten verlangten eine veränderte Dienstplanerstellung. Insbesondere in den vielen kleinen Filialen mit zwei Expedienten gestaltete sich die personelle Besetzung bei gleich bleibender wöchentlicher Arbeitszeit schwierig; Schichtdienste mussten eingerichtet werden. Während vor der Einführung der verlängerten Öffnungszeiten eine Doppelbesetzung der Büros die Regel war, mussten die Kolleginnen jetzt zeitweise alleine das Büro besetzen. Diese Ausdünnung führte punktuell zu personellen Engpässen. Die Distriktleitungen, um Vertretungskräfte befragt, boten keine Lösungsmöglichkeiten an. „So das war so die ganz allgemeine Unzufriedenheit“
- Tarifliche Unterbezahlung bei einigen Kolleginnen war die zweite Problemstellung, bei der die Seminarteilnehmerinnen vergeblich Unterstützung erhofft hatten.
- „...ansonsten das ganze Drum und Dran, ne“.
Die Expedientinnen erwarten von den Distriktleitungen als Leitungskraft adäquate Hilfe bei Problemlösungsversuchen. Trotz mehrfacher Anfragen und ausführlicher Problembeschreibung: „...und es wird nichts gemacht, ne“.
- Mit dem eigenen Distriktleiter haben sich ihre Bürokolleginnen und sie selber im Verhältnis zu Kolleginnen anderer Reisebüros gut verstanden. Auf ihre Problemlösungsvorschläge sei er allerdings auch nicht eingegangen.

Was möchte Frau Sander mit diesen Belegbeispielen demonstrieren?

60. *Die verlängerten Öffnungszeiten gehen nur auf Kosten der Expedientinnen.*
61. *Die Expedientinnen werden von ihren Distriktleitungen bei der Umsetzung der aktualisierten Dienstplangestaltung alleingelassen.*

62. *Frau Sander möchte ein oberflächlich nettes, unbeschwertes, angstfreies Verhältnis zu ihrem ehemaligen Vorgesetzten darstellen,*
63. *ohne die Spur ihres Verdrusses und ihrer Hilflosigkeit über seine permanente Unerreichbarkeit zu verbergen; vgl. 31,33,34.*
64. *Sie stellt die Abhängigkeit der Expedientinnen von den jeweiligen Distriktleitern bei der Umsetzung von Problemlösungsstrategien heraus; vgl. 28,55,61.*
65. *Distriktleitungen werden von Frau Sander und ihren Kolleginnen so erlebt, als würden sie ihren Aufgaben und den angehörigen Problemstellungen stetig ausweichen und somit ihre Arbeit nicht erledigen; vgl. 33,34.*
66. *Die Unzufriedenheit über die mangelnde Präsenz und die unzulängliche Konfliktlösungsleistung der Distriktleitungen haben alle Expedientinnen gemein; vgl. 33,34.*
67. *Alle sitzen wieder im gleichen Boot; vgl. 6,10,39.*
68. *Vorbildfunktion der Führungskräfte wird ihrer Meinung nach nicht erfüllt; vgl. 33,34.*
69. *Eigenes Fehlverhalten erfährt ihrerseits eine tolerantere Bewertung hinsichtlich eines Vergleichs mit den Unzulänglichkeiten der Distriktleitungen.*

Vermisst wird wiederholt die Sorgfalt im Detail. Frau Sander legt keinen Wert darauf, wesentliche Einzelheiten erfasst zu haben.

In der Art ihres Motivs ist eine Entschuldigung zu sehen. Es entspricht nicht ihrem Naturell, kämpferisch Ziele anzugreifen. Kernpunkt ihres Anliegen ist es, wohlwollend und freundschaftlich behandelt zu werden.

Weiterhin steht sie unter dem Eindruck, nicht zu genügen.

Befragt nach weiteren Seminarerinnerungen, die sie möglicherweise anschließen möchte, wiederholt Frau Sander zusammenfassend bereits getätigte Aussagen (15 Zeilen).

Beginn des zweiten Teils der Eingangsfrage

Thema 10: Effizienz des Seminars

Auf den zweiten Teil der Eingangsfrage „Und wie ist es für Dich persönlich nach diesem Seminar weitergegangen“ angesprochen, vermerkt Frau Sander, dass es für sie wichtig war zu erkennen „aha, da sind genau solche Leute wie du, die haben genau die Schwierigkeiten“ (6 Zeilen).

Des Weiteren habe sie gelernt, offener auf Kunden zuzugehen. „Hey Leute, es kommt ein Kunde, versteckt euch“ habe als Leitsatz ausgedient. An seine Stelle sind entlastenderweise Sätze wie: „Kann ich Ihnen helfen?“, „Tut mir leid, das weiß ich leider nicht“, „Ich muss mich mal informieren“ getreten. Der Durchbruch gelang ihr mit der adaptierten Intervention der Seminarleiterin, sie bräuchten keine Angst davor haben, Fehler zu machen, Fehler machen alle. Die Seminarleiterin entlastet Frau Sander von der Furcht vor der Kritik sowohl der Kunden als auch der Distriktleiter. Mehr wüsste sie im Moment leider nicht, schließt Frau Sander sehr betont ihre Evaluation (58 Zeilen).

Welche Hinweise erteilt Frau Sander?

70. *Kunden haben sie in der Vergangenheit erheblich geängstigt; vgl. 2,22,24-30,37,41-43,46-50.*
71. *Diese Angst konnte sie verringern.*
72. *Unwissenheit zuzugeben ist eine ihrer größten Schwächen; vgl. 2,14,17,21-24,49-50,54.*
73. *Kritik von Seiten der Distriktleitung wird von ihr befürchtet; vgl. 28,47,55,57,64.*
74. *Meinungen und Einstellungen der Distriktleitungen werden von Frau Sander vorweg genommen und nicht sorgfältig überprüft; vgl. 2,33,44,46,50.*
75. *Angst machend stehen sie im Raum zwischen ihr als Expedientin und der Distriktleitung als Führungskraft.*
76. *Die Seminarleiterin wird von Frau Sander kompetent, bereichernd und vor allem menschlich und authentisch erlebt; vgl. 15,18-19.*

Ihr ambivalentes Verhältnis zu den Distriktleitungen bestätigt sich.

Auf der einen Seite wünscht sie sich Hilfestellung, auf der anderen Seite fürchtet sie Kontrolle und kritische Zurechtweisungen.

Mit ihren rauhen Albernheiten, dem Hauch von Fröhlichkeit, der von ihr ausgeht, und ihren Unwahrheiten bemüht sie sich, originell zu sein und ihr Unwissen zu kaschieren. So verbirgt sie die Wahrheit, nicht informiert zu sein, wenn es ihr passt.

Von zentraler Bedeutung ist für Frau Sander ihre vermeintliche Übereinstimmung mit ihren Kolleginnen; aus der Rolle zu fallen, ist nicht ihr Ansinnen.

Es ist zu vermuten, dass die Seminarleiterin ausgeglichen und beherrscht, einen gewissen Gleichmut nicht verlierend, durchs Seminar führte.

Ihre Ängste sah Frau Sander während des Seminars gut aufgehoben.

Abschließend beantwortet Frau Sander sehr eingehend die Frage nach ihren persönlichen Daten; eine ausführliche Analyse dieser Daten ist in Kapitel 8.2 dargestellt.

8.3.2 Strukturhypothesen

Die Analyse der Text- und Feldstruktur ergibt folgende Strukturhypothesen:

Anhand der aufgeschichteten Interviewsequenzen lässt sich ein zeitlicher Ablauf nicht schlüssig nachvollziehen. Frau Sander reiht angestrengt aneinander, was ihr scheinbar zusammenhanglos einfällt. Es ist zu vermuten, dass sie sich der Interviewsituation nicht gewachsen fühlt. Sie drängt wiederholt zu Abbrüchen, unternimmt damit mehrere Versuche Beschwerliches abzustellen und definiert stetig ihre persönlichen Grenzen. Häufig evaluiert sie, sich nicht erinnern zu können. Sie neigt dazu, sich schnell überfordert zu erleben. Es bedarf einer Reihe parasprachlicher und sprachlicher Ermutigungen seitens der Interviewerin, das Interview in Fluss zu halten.

Zudem ist ihr, joviale und vulgäre Elemente beinhaltender, Sprachstil auffällig. Heftiges Klopfen, lautes Tassengeklapper begleiten häufig ihre Ausführungen.

Ungeübt, aktiv zu kommunizieren und sensibel auf die Bedürfnisse anderer als auch auf die eigenen einzugehen, pendelt sie im Interview zwischen Passivität, einem Zurückweichen aus Angst oder Bequemlichkeit, und Aggressivität, einer Abwehr von Forderungen anderer, hin und her.

Vielleicht entspringt es ihrem Bedürfnis nach Anerkennung, Aufmerksamkeit und Wertschätzung der Interviewsituation zugestimmt zu haben. Wie oft begibt sie sich wie hier ungeschützt in Situationen, über deren Tragweite sie sich nicht im klaren ist, und die ihr etwas abverlangen, was sie im Vorfeld nicht bedacht hat? Wie oft sagt sie „ja“, wenn sie eigentlich „nein“ sagen müsste? Vermutlich verhält sie sich häufig zunächst so, als sei alles im Reinen, immer bestrebt zu gefallen und das letztlich auf Kosten ihrer Selbstachtung.

Tatsächlich bestimmt die eigene Unzulänglichkeit den Aufbau des Interviews und zieht sich durch den gesamten Verlauf, mehrfach gekoppelt an ihre Beratungskompetenz. Es finden sich Nachweise zu mangelndem Wissen bezüglich Umgangsformen und Zielgebiete. Ihre PC-Kenntnisse spricht sie nicht an; wie sicher sie die im Einsatz befindlichen Programme beherrscht, bleibt offen.

Frau Sander bringt im Text einige kleinere lebhaftere Erzählungen unter, an denen die Intensität ihrer emotionalen Beteiligung deutlich ablesbar ist: das Zusammensitzen mit anderen Frauen, das heiße Thema Öffnungszeiten, was Kunden so machen, die unterschiedliche Sichtweise der Teilnehmer, die „falsche“ Anredeform, die Unzufriedenheit mit den Distriktleitern und ihr „Fehler“.

Als Schlüsselerlebnis während des Seminars darf wohl die Einheit „Fehler“ bezeichnet werden, in der Frau Sander sich durch die Seminarleiterin entlastet fühlt. Ihr eigenes Wissen „Menschen machen Fehler; Fehler sind menschlich und nicht zu vermeiden“ erfährt durch eine Bestätigung der Seminarleiterin zaghafte Akzeptanz. Nicht zu übersehen ist hier ein Indiz für ihre sehr fremdbestimmte Meinung und Haltung, dass das einzige Wissen, das etwas wert ist, von außen stammt.

Mit großer Erleichterung und neuem Mut zeigt Frau Sander Anzeichen, ihre Unvollkommenheit mit beginnenden Respekt wahrzunehmen; die Seminarerfahrung lässt sie nicht los. Es deutet sich an, dass sie mit der Annahme ihres Selbsturteils „Ich mache Fehler“ die Wahrheit über sich selbst zu stellen beginnt. Vielleicht hatte sie verlernt, die Wahrheit zu sagen, um sich und andere zu schonen und verlor sich stattdessen in ausschmückenden Ausführungen, um andere „heranzuziehen“. Während des Seminars fing sie an, ein neues Bild von sich zu gewinnen und ihre innersten Gefühle und Gedanken anzunehmen. Sie kann im Interview ihre Angst vor Kunden ansprechen; sie bemüht sich zu kümmern, wenn ein Problem auftritt; ihr Zaudern hat sich ein wenig verringert sich; sie hält ihre „Fehler“ nicht verzweifelt aus ihrem Bewusstsein heraus, sie mag sich daran erinnern und mag sie auch preisgeben.

So erzählt sie von ihrer Scheu, die sie durchlitt, weil sie ungeprüft unkorrekte Antworten gegeben hatte und Kunden um einen Urlaubsgenuss brachte.

Bewusst und freiwillig entscheidet sie sich, ihre Schattenseite anzusehen. Die wenigen Hinweise darüber, dass Frau Sander ihre Defizite im Beratungsgespräch versucht auszugleichen, überzeugen aber nicht. Ob ihre Bemühungen ausreichen, langfristig den täglichen Anforderungen an eine Reiseverkehrskauffrau selbstbewusst und souverän zu bewältigen, bleibt anzuzweifeln.

Die Macht und Intensität von Differenzierungsfähigkeit, die feinen kleinen Unterschiede, die ein reiches Leben ausmachen, und in ihrer speziellen Situation als Counter-Mitarbeiterin entscheidenden Einfluss auf die Minimierung von Risiken wie Fehlbuchungen unterschiedlichster Art haben, erlebte sie unverhofft anhand von Kundenbeschwerden. Ein sorgfältiges Training dieser Fähigkeit ist ihr anzuraten.

Berichtend wird sie als sie kurz darüber informiert, welche Themen während des Seminars bearbeitet worden sind und als sie einen näheren Einblick in eines dieser Themen, überschrieben mit „was denn beim Beratungsgespräch noch beachtet werden muss“ gewährt. Die Kunden stehen im Zentrum ihrer Aufmerksamkeit stehen.

Die Zusammenarbeit mit ihrer Büroleiterin und ihrem unmittelbaren Kollegen findet erstaunlicherweise keine Erwähnung. Möchte sie einen näheren Einblick Außenstehender in ihren engeren beruflichen Bezugskreis vermeiden? Gilt es hier jemanden zu schonen?

8.4 Feinanalyse

8.4.1 Textstelle 1: 14 Zeilen

Ausgewählt wurde hier die erste Textstelle des Interviews; Frau Sander greift die Fragestellung der Interviewerin auf und leitet in die Beantwortung ein.

„Gut. Ein bisschen ist noch hängen geblieben.“

Frau Sander hat während des Seminars sicher eine persönliche, wichtige, positive Erfahrung gemacht, die sie nach Abwägung eventueller Risiken auch bereit ist, der Interviewerin mitzuteilen. Sie zeigt, dass sie sich zu dieser Offenheit entschieden hat und nun freiwillig Auskunft geben wird. Sie gibt den Ton an. Insgesamt werden ihre Informationen spärlich und im Detail reduziert sein; schützt sie sich vor möglichen Repressalien? Wenn dem so ist, wird sie wenig in erzählender und berichtender Form wiedergeben und sich schnell der Aufgabe entledigen wollen, um die Kontrolle zu behalten.

Während des Interviews wird sie möglicherweise Blockaden aufbauen, versuchen, sich zu verstecken, immer wieder mit ihrem Erinnerungsvermögen und der inhaltlichen Auswahl dessen, was sie mitteilen will, hadern.

Teilbereiche ihrer fachlichen Inkompetenz werden zum Tragen kommen und vermutlich wird sie sich in Situationen zeigen, in die sie – wie in die Interviewsituation – beherzt hineingegangen ist.

„Also ich denk mir mal, das Wichtigste war einfach, dass wir alles Weiber waren, (1) wir waren also (2) ((Tassengeklapper)) ich bild es mir ein, wir waren alles Frauen...“

In ihrer Erinnerung war ein Gesprächstil präsent, der von ihr mit dem von Frauen assoziiert wird; es scheint keine der anwesenden von ihren Erwartungen abgewichen zu sein. „Wir sitzen alle im gleichen Boot“ wird eine ihrer Lebensprämissen sein. Frau Sander wird sicherlich wenig von Differenzen und Divergenzen innerhalb der Gruppe berichten; gemeinsamer Feind wird eher männlich und außenstehend sein. Zwischen den Gruppenmitgliedern wird sie Einigkeit und Kongruenz darstellen wollen. In einem harmonischen Umfeld fühlt sie sich mit ihren Themen aufgehoben.

Auch zukünftige Darstellungen werden Ungenauigkeiten aufweisen, Detailgetreue vermissen lassen. Wahrscheinlich neigt Frau Sander dazu, Fehler zu kaschieren und mit ungelösten Konflikten vertuschend umzugehen. Das eigene Verhalten wird sie gern als normgerecht beschreiben und Zweifel an ihrer Kompetenz möglichst vermeiden wollen.

Offene Systeme werden sie verunsichern. Sie wird vermutlich viele Evaluationen abgeben, um geschlossene Systeme darzustellen.

Ein großes Bedürfnis nach Zustimmung anderer wird sichtbar.

Sie wird wenig von eigenen Aktivitäten berichten, eher andere zu Wort kommen lassen, um nicht unangenehm aufzufallen und einen möglichen Sympathieverlust zu erleiden. Das Harmoniegebot der Frauen hat sie stark verinnerlicht. So neigt sie zu Konfliktvermeidungen und nicht zu Konfliktlösungen, tendiert zu Umwegen statt auf direktem Weg das Problem anzugehen. Konflikte auszuhandeln, wird nicht ihre Stärke sein.

„...und //äh// (1) das größte Thema war für uns eigentlich alles zusammen...“

Es fällt ihr schwer, sich von den anderen der Gruppe abzugrenzen und eigene Themen darzustellen. In der breiten Masse, in dessen Mitte sie sich verstecken kann, fühlt sie sich wohler. Sie kündigt etwas Bombastisches an. Überdimensionale Beschreibungen und Zuordnungen können mit einer großen Sorge einhergehen, unbedeutend zu sein und übersehen zu werden.

Frau Sander benötigt eine längere Anwärmphase, um erzählfreudiger und detailgenauer zu werden.

...//äh// das Zusammensitzen und das Sprechen über die neuen Öffnungszeiten. Das war ein heißes Thema, was wir hatten so...“

Sie wählt hier zwei Ebenen, um davon andeutungsweise zu berichten: die emotionale Ebene, das Zusammensitzen, und die Sachebene Öffnungszeiten. Ihr sprachlicher Ausdruck gleicht dem eines Kindes. Verbirgt sich hier das Gefühl, zu wenig geben zu können?

Das Problem der verlängerten Öffnungszeiten konnte als solches nicht gelöst werden. Vielleicht konnte aber jede Teilnehmerin ihren Unmut zum Ausdruck bringen und Verständnis von den anderen erhoffen und erhalten. Die Gruppe hatte ein gemeinsames akutes Thema, von dem alle ausnahmslos betroffen waren; niemand fühlte sich innerhalb der Gruppe bedroht oder ausgegrenzt. Es gab einen gemeinsamen äußeren Feind. Das verschwor die Gruppe vermutlich innerhalb kürzester Zeitspanne miteinander.

8.4.2 Textstelle 2: 20 Zeilen

An dieser Stelle werden die Ergebnisse der Feinanalyse einer Textstelle dargestellt, die Aufschluss über den latenten Gehalt der gesamten Erzählung geben.

Diese Sequenz ist der Abschluss der Eingangserzählung und beinhaltet die Beantwortung des zweiten Teils der Eingangsfrage: „...wie es nach dem Seminar für Dich persönlich im Rahmen des Berufes weitergegangen?“

„Eigentlich ganz gut, bin sicherer geworden, nicht mehr so viel Angst, was falsch zu machen, ...“

Frau Sander teilt mit, eine positive Tendenz zu verspüren, die sie im leicht verbesserten Umgang mit ihren Ängsten, Fehler zu machen, erlebt. Ängste sind weiterhin vorhanden und wirken teilweise lähmend auf ihren Arbeitsalltag.

„...sondern halt eben auch zu sagen, ja, wenn ich was verkehrt gemacht habe: `oh, Mann, jetzt hast Du aber `nen Fehler jemacht.“

Frau Sander drückt ihre Schwierigkeiten, sich ihren eigenen Schwächen und Unvollkommenheiten zu stellen, aus. Es ist für sie nicht selbst-

verständlich, Fehler, Unwissen und Unfähigkeiten einzuräumen – weder vor sich selbst noch vor anderen.

Sie führt weiter aus, wie nachdrücklich erzieherisch sie sich selbst gegenüber einen Fehler eingestehen muss, und wie sie sich in der Regel selber etwas vorspielt, um vor sich bestehen zu können. Ungleich schwerer wird es ihr fallen, vor Vorgesetzten, Kollegen und Kunden Eingeständnisse zu machen.

„Deine Fehler wirklich einzugestehen und nicht zu vertuschen.“

Frau Sander bringt deutlich zum Ausdruck, dass ihr die durch ihre Unehrlichkeiten und Vernebelungen entstehenden Konflikte bekannt sind und sie sich angestrengt um Lösungen und Veränderungen bemühen müsste, das eigene Verbesserungspotential aber nur in äußerst geringem Ausmaß tatsächlich auch nutzt.

„Das ist nämlich auch sehr wichtig.“

Sie deutet an, dass es Wichtigeres gibt, zeigt sich selbst wie zur Ermahnung eines kleinen Mädchens den erhobenen Zeigefinger (wer spricht zu ihr?) und macht sanft aufmerksam auf die leicht verderbliche Ware von Lippenbekenntnissen.

„Wenn ich Fehler mache, stehe ich dahinter.“

Geschützt und verdeckt hinter ihren Fehlern stehend zeigt sie Zweifel an Selbstachtung und Akzeptanz.

„Die habe ich leider Gottes gemacht ((lacht)) wie jeder Mensch.“

Schamhaft kokettierend versteckt sie sich hinter der schuldhaften Allgemeinheit und holt sich Gott als höhere Macht für eigene Unzulänglichkeiten zur Hilfe.

„Das ist so (2) – also für mich, war das Wichtigste //äh// offener auf Leute zuzugehen und keine Angst zu haben, nicht so verkrampft zu sein...“

Sie läutet das Ende ihrer Ausführungen ein, zaghaft und unsicher begründend, sich auf das für sie Bedeutsame konzentriert zu haben.

Sie stockt, um dann mutig das Wesentliche auf den Punkt zu bringen.

Andere Menschen ängstigen sie! Nach wie vor, angestrengt in ständiger Anspannung, bemüht sie sich den Arbeitsalltag unbeschadet zu bewältigen. Sie deutet ihren eingeschränkten Aktionsradius, ihre steten Bewegungen auf vermeintlich sicherem Terrain und ihr geringes innovatives Potential an. Ihr gesamtes Verhalten scheint ausgerichtet zu sein, stetig eigene Unzulänglichkeiten möglichst auszuschließen, aber auch kritische Einwürfe, Zweifel und korrigierende Anmerkungen anderer stets zu umschiffen.

Mit Hilfe des Seminars hat Frau Sander ansatzweise Entlastung und Erleichterung verspürt; sie wünscht sich weitere Offenheit und größere Angstfreiheit, doch eine eigenständige, selbstverantwortliche Weiterentwicklung des Erlernten ist nicht zu erwarten, dazu fehlt ihr der notwendige Mut. Eine weitere Unterstützung von außen ist hier unabdingbar.

„...obwohl das war ich anfangs eigentlich auch nicht, weil, ich bin ja Verkäuferin, ich kann mit Leuten umgehen.“

Zögerlich einschränkend besinnt sie sich auf die Anfänge ihrer beruflichen Tätigkeit. Mit Dauer der Berufsausübung ist ihre Unsicherheit gewachsen. Hier weist sie auf entmutigende Erlebnisse hin, die wahrscheinlich auf das gestiegene Anforderungsprofil von Reiseverkehrskauffrauen im Vergleich zu dem der Verkäuferinnen zurückzuführen sind, und dem sie sich immer noch nicht gewachsen fühlt. Ein Schulungsbedarf hinsichtlich der Aufarbeitung fehlenden Fachwissens und/oder mangelnder technischer Kenntnisse ist zu vermuten, so nimmt sie Bezug auf ihren Erstberuf und erinnert sich auch an ihre Freude, mit Menschen umzugehen und führt eine für sie stimmige Erklärung an.

„...(2)//Ehm// aber so´n bisschen Angst hat man dann schon gehabt, weil es war ein neues Gebiet, du hast zwar deine Umschulung gemacht, aber du hast ja nicht viel Erfahrung dadrin gemacht, ne, und das ist so-“

Es scheint, als bemühe sie sich um die Wahrheit, um sich so dem Kern ihrer jetzigen Schwächen mutig zu nähern. Sie führt das notwendige Praxis- und Erfahrungswissen an, ein zu erwerbender Schatz, der Sicherheit und Halt in der Ausübung eines qualifizierten Berufes bietet und einer

Berufseinsteigerin, zumal einer Umschülerin, die innerhalb eines verkürzten Zeitraumes ihre Qualifikation zu erwerben hat, zwangsläufig fehlt.

„...das erste Jahr mit diesem Seminar das war schon ganz gut muss ich sagen. Also es hat mir schon eine Menge gebracht.“

In ihrer Rückschau erhält der Besuch des Seminars eine positive Gesamtwertung. Frau Sander resümiert wohlwollend, anerkennend und dankbar. Deutlich spürbar ist auch die Selbstbelobigung bezüglich der Anwendung des Erfahrenen; den Transfer stellt sie als gelungen heraus. Ein Anfang war gemacht, Weiterentwicklungen wären notwendig und würden von ihr begrüßt werden.

8.4.3 Textstellen 1 und 2 im Vergleich

Stellt man beide Textstellen nebeneinander bestätigt sich die Annahme, dass Frau Sander ein deutliches Problem damit hat, fehlendes (Fach-) Wissen und Können einzugestehen. Verleugnung lässt sich als Weigerung definieren, die Realität auf zwei Ebenen anzuerkennen, auf der Ebene dessen, was tatsächlich geschieht und auf der Gefühlsebene. Generell wird Frau Sander die Fähigkeit entwickelt haben, sich vor Kummer und Schmerzen zu schützen, gleichzeitig aber auch an Fähigkeit verloren haben, freie Entscheidungen für die eigene Person zu treffen.

Es ist zu vermuten, dass sie Konflikte, aufgebrachte und auch erbitterte Gefühle stetig versucht zu mildern, zu unterdrücken, zu sehr fürchtet sie, die Anerkennung anderer zu riskieren.

Maskiert durch oberflächliche Freundlichkeit und Verbrüderung vertuscht sie Unwissenheit und mangelnde Kompetenz; sie steht nicht zu ihren Schwächen und wird diese vermutlich aus eigener Kraft auch nicht aktiv angehen.

Im einem stetig wachsenden Spannungsfeld zwischen hoher (Kunden-) Anforderung und unzulänglicher professioneller Fähigkeit kann Frau Sander auf Dauer ihren Beruf nicht unbeschadet ausüben.

8.5 Erzählte Fallgeschichte und deren Rekonstruktion

Das „Wichtigste“ entschied Frau Sander „...war einfach, dass wir alles Weiber waren....“ Das „größte Thema“ war „...das Zusammensitzen und das Sprechen über die neuen Öffnungszeiten.“

Frau Sander fokussiert bereits zum Intervieweinstieg auf die für sie zentralen Besonderheiten des Seminars. Neigt sie zu Übertreibungen, zu Prahlerien? Verschießt sie ihr Pulver schon in der ersten Sequenz? Gewiss ist ihr ausgeprägtes Interesse mit ihresgleichen zusammen sein zu wollen, ihre Geselligkeit und Sprechfreudigkeit. Erstaunlich ist ihre Freude darüber, dass an dem Seminar in ihrer Erinnerung ausschließlich Frauen teilgenommen haben. Was ist der Grund für diese Bevorzugung?

Vermutlich ist es ein Hinweis darüber, dass in den ihr bekannten Frauengruppen eine typische Atmosphäre vorherrscht, die ihr eine Form der Gewissheit und Ordnung gibt. Hier kann sie eher sie selbst sein, muss sich nicht fortwährend stark, allwissend und strahlend zeigen, weiß sich mit ihren Gefühlen eher verstanden und kann ihre schwache, verwundbare Seite offenbaren und unangestrender im Miteinander lebendig sein. Wenn diese Annahme stimmt, ist daraus zu schließen, dass sich Frau Sander in gemischten Gruppen unter Vorbehalten beteiligt und bei einem von Männern geprägten Gesprächsstil unwohl fühlt. Hat sie das Gefühl, sich gegen Angriffe von Männern wehren zu müssen? Eine Angst vor Bloßstellungen, Kränkungen und Zurückweisungen deutet sich an; eine Form des männlichen Protestes bildet sich ab.

Es ergibt sich konsequenterweise die Frage: wie sicher fühlt sie sich im Beratungsgespräch mit Männern? Führt ihre Unsicherheit nicht auch dazu, die Situation schnell abschließen zu wollen, mit Übertreibungen und Prahlerien zu beeindrucken?

In ihr drängt etwas nach Gemeinschaft, auf Zusammenschluss mit anderen. Mit einer gewissen Vorsicht kann man den Schluss ziehen, dass sie nicht gerne allein im Büro arbeitet.

Nachfolgend führt Frau Sander an, dass es einen regen Austausch über die kleineren Alltagsprobleme im Reisebüro gegeben hat. Die Seminarleiterin, die „...Dame...“, leitete durch den Gesprächskomplex

„...wie du den Kunden gegenüber auftrittst, ne. Du sollst schon sehr sicher auftreten, solltest einigermaßen vernünftige Klamotten anziehen, also nicht so flip-pig, so wie mit kaputter Jeans usw. wie das jetzt bekannt ist, dass man halt eben doch dezent gekleidet sein soll. Zum größten Teil, so hab ich das noch dunkel in Erinnerung //äh//, nicht viel Ausschmückendes sagen, sondern mehr bei der Wahrheit bleiben.“

Auch, so erinnert sich Frau Sander nach und nach, wurden Bilder gemalt, und die Teilnehmerinnen erhielten Informationen über den Aufbau des Unternehmens.

An dieser Stelle fordert sie auf, das Aufnahmegerät abzuschalten, weil ihr nichts mehr einfällt.

Es sind die alltäglichen Selbstverständlichkeiten im Umgang mit Kunden, die Frau Sander vom Seminarinhalt präsent sind. Wie viel Anstrengung kostet es sie täglich, den kundenorientierten Anforderungen der Unternehmensleitung gerecht zu werden? Ihre Fähigkeit für Ausschmückungen wird sichtbar, ebenso die im Beratungsgespräch notwendige Kontrolle darüber. Vielleicht plaudert sie gerne viel und munter, unangenehm könnte nur der Umstand sein, dass sie in ihrem Freimut nicht immer genügend auf den Wahrheitsgehalt ihrer Worte sieht und vor übermäßig guter Laune Informationen an ihre Kunden weitergibt, die an Sachlichkeit vermissen lassen.

Ebenso in der Kleidungsfrage mag sie einen Balanceakt zu vollziehen. Neben ihren oben angegebenen Ausführungen wird für diese Annahme ihre starke Übergewichtigkeit zugrunde gelegt. Nur in ausgewählten Geschäften ist es möglich, in ihrer Größe passende Bekleidung zu finden. Eine große Sorgfalt bei der täglichen Auswahl ist sicher notwendig.

Die Seminarleiterin wird ehrfurchtsvoll beschrieben, womit Frau Sander nicht nur das hochgeschätzte Auftreten meint, sondern auch, das etwas für sie Ungewohntes mit im Spiel war. Es ist, als bewundere sie die Geheimnisse der Geschäftswelt. Sie bekennt sich als einfacher (höflicher),

lachlustiger Mensch, dem alles Hohe fern liegt, an den man besondere Ansprüche geistiger Art nicht stellen darf, wie auch sie solche Ansprüche an sich nicht stellt.

In Seminaren fühlt sie sich nicht zu Hause. So ist das Erinnern sehr mühsam, und Frau Sander zeigt die typisch fliehende Bewegung eines jemanden, der nicht glaubt, den vermeintlichen Anforderungen der Situation gerecht zu werden.

Nach einer Ermutigung der Interviewerin erzählt Frau Sander von der Erfahrung einer Kollegin mit einer älteren, wohlhabenden Kundin, die von ihr mit „Frau Doktor“ angesprochen werden wollte, obgleich nicht sie selbst sondern ihr Ehemann diesen Titel erworben hatte. Die Kollegin erfüllte die Forderung nicht, worauf die Kundin sich beim Distriktleiter beschwerte.

„Das war so’n ganz priganter Punkt so, das fand ich so unheimlich irre, weil sie ist ja kein Doktor, die Alte, ne, ich mein, Entschuldigung ((lacht)), die hat doch nicht alle Tassen im Schrank, is doch wahr.“

Frau Sander fällt ein vernichtendes Werturteil über eine Kundin, die sich ihrer Meinung nach ungerechtfertigterweise über eine Kollegin bei deren Distriktleiter beschwert hatte. Es scheint nahezu unglaublich, dass diese ältere Kundin sich tatsächlich mit fremden Federn schmücken wollte, aber dieses Verhalten ist auch nicht ganz auszuschließen, da es sich bei ihrer (angeblichen) Forderung um eine noch vor wenigen Jahrzehnten durchaus übliche Anredeform für eine nicht akademisch gebildete Frau des Herrn Doktors handelt. Warum aber verachtet Frau Sander diese Frau? Auffällig wird, dass sie im Umgang mit wohlhabenden, älteren Kundinnen wenig trainiert ist. Tritt dieser Kundenkreis mit einem ausgeprägten Standesdünkel auf, neigt sie dazu, eine unterlegene Rolle einzunehmen und diese gleichsam mit Hilfe einer starken Abwertung zu kompensieren. Es ist wie ein Ersatz, sich ein Gefühl der Überlegenheit zu verschaffen. Frau Sander verpackt dabei ihre erniedrigende Interpretation in eine Art jovialen Humors und Lachens, mit dem Ziel, zuhörende Menschen zusammenzuschließen und für sich zu gewinnen, was ihr sicherlich auch gelingt, wenn ihre Art den anderen gefällt. Ihre Entschuldigung, ihre Ge-

wissensbisse, bestätigt, dass sie bestrebt ist, ihrer Entwertungstendenz Folge zu leisten.

Mit der von ihr hier demonstrierten Haltung und Handlung lehnt sie eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die einen souveränen Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen verlangt, ab; und es ist nicht zu vermuten, dass Frau Sander diesen Weg professionell betreten wird. Sie wird nur das umsetzen, was ihr ins eigene Konzept passt. Hier wird ein starkes Minderwertigkeitsgefühl sichtbar, welches sich bereits in ihrer Bevorzugung von frauenspezifischen Gruppen und ihrer höhergestellten Beschreibung der Seminarleiterin andeutete. Positionen, Kleidung und Titel beeindrucken sie in außergewöhnlicher Weise.

Um ein körperliches, seelisches und geistiges Gleichgewicht zu erhalten, muss sie lernen, die Beziehung zu anderen so gut wie möglich zu gestalten. Toleranz, Gelassenheit und Fingerspitzengefühl gilt es zu trainieren - Fähigkeiten, die mit einem gestärkten Selbstwertgefühl einhergehen.

Sie fährt fort die Unzufriedenheit der Kolleginnen über ihre Distriktleitungen anzusprechen.

„...in D. sollte, glaube ich, 'nen ganz großes Zentrum mit Reisebüros gearbeitet //äh// gebaut werden. Da hatten die alle Angst, dass die Büros dann geschlossen werden und //äh// da haben die also schon ziemlich (2) ja, über die Bezirksleiter geschimpft, sagen wir's mal sorum.“

Die Expedienten wünschen sich, dass die Distriktleitungen stützend die Autorität übernehmen und beruhigend wirken. Diese Erwartungen sind mehrfach enttäuscht worden, und das Vertrauen in die Fähigkeiten der Distriktleitungen ist nunmehr beschädigt; Entmutigung hat sich breit gemacht. Die Expedienten erheben sich über die Distriktleitungen. In der Regel findet sich eine Entwertungstendenz dort, wo sich jemand geschwächt fühlt. Von einer Kündigung bedroht, fühlt man sich oftmals zunächst sehr ohnmächtig und erwartet Hilfestellung von außen. In diesem Falle wurde sie verwehrt. Es ist eine große Distanz entstanden.

Über ihr Verhältnis zum eigenen Distriktleiter vermerkt Frau Sander, dass sie weniger Schwierigkeiten mit ihm hatte.

„...unsern Herrn Meier konntest du damals auch in der Pfeife qualmen, aber ich kam mit ihm ganz gut zurecht, aber er brachte nichts rüber.“

Ihre Neigung, sich über andere zu erheben, bleibt bestehen.

Der Einfluss der Distriktleitungen wird ein weiteres Mal erwähnt; hier könnte eine Überbewertung vorliegen. Frau Sander mag den Eindruck haben, sich vorsehen zu müssen. Bereits bei früherer Textstelle konnte festgestellt werden, dass sie nicht sparsam ist mit heftigen Beleidigungen; ihre Neigung zum Überdimensionalen bestätigt sich. Im Vergleich zu den anderen Kolleginnen hatte sie größere Freiheiten und weniger zu befürchten, aber man kann durchaus Züge an ihr ausfindig machen, aus denen zu schließen ist, dass sie um ihre Zukunft besorgt sein kann.

Frau Sander schließt an, was die Teilnehmer während des Seminars zum Aufbau eines Beratungsgesprächs unter der Berücksichtigung der Kundenzufriedenheit bearbeitet haben. Beispielfhaft erwähnt sie die Empfehlungen, welche sie selbst an Kunden richtet, die mit ihren Kindern eine Reise antreten wollen: kinderfreundliches Hotel, kein Hotel in der „Pampa“, ein „bisschen“ Kinderanimation.

Sie wiederholt, von dem Aufbau des Konzern etwas gehört zu haben, aber auch die Diskussionen über einzelne Kunden, einzelne Begebenheiten in den Reisebüros.

Nach einer Ermutigung der Interviewerin, sich an konkrete Kunden oder Situationen zu entsinnen, beginnt sie von einem Erlebnis zu erzählen, dass ihr selber widerfahren ist und überschreibt es mit:

„Meine Fehler.“

Sie habe Kunden zu den Zeiten des ehemaligen Distriktleiters und zu Beginn ihrer Reisebürotätigkeit als Urlaubsziel die Toskana empfohlen und auf einzelne schöne Strände aufmerksam gemacht, mit dem Hinweis, dieses Gebiet nur vom Hörensagen zu kennen. Die Kunden buchten ihren Vorschlag.

Aus ihrem Urlaub zurückgekehrt, beschwerten sie sich heftig zum einen über die lange Strecke, die sie zum Strand zurücklegen mussten und zum anderen über den steinigen Strand, den sie dann vorfanden. Korrekte Angaben zur Wegstrecke und zur Beschaffenheit des Strandes wären Infor-

mationen gewesen, die sie von Frau Sander vorab hätten erhalten müssen. Die Beschwerde wurde mit dem Distriktleiter gemeinsam behandelt; als Entschädigung für die entgangenen Urlaubsfreuden erhielten die Kunden einen Reisegutschein. Frau Sander resümiert, dass mit einem Trostpflaster der von ihr begangene Fehler nicht wieder gutgemacht werden konnte.

„...also so was zum Beispiel fällt mir grad ein ((lacht)), weil Fehler, die bleiben ja immer hängen, die bleiben ja immer stecken, ne.“

Vermutlich mischt sich hier ihre Erinnerung an das Seminar mit ihren persönlichen Erfahrungen im Büro. Das Erlebnis hat sie damals aufgeschreckt. Frau Sanders Interesse gilt dem, woraus sie fehlerhaftes Verhalten ableiten kann. Es macht den Anschein, als wolle sie sich von Fehlern nicht trennen. Hier sei keine Änderung zu erwarten. Es klingt nach einer Entschuldigung dafür, dass sie nicht beabsichtigt, sich ändern zu wollen und auch unproduktives Verhalten fortsetzen will, als trete sie den Beweis einer negativen Selbstbewertung an. Hätte sie eine positive Bewertung gewünscht, wäre es ihr sicher gelungen, positive Beweise zu finden. Wiederholt bestätigt sich der Eindruck eines ausgeprägten Minderwertigkeitsgefühls. Kritische Haltungen als Fähigkeit und Verbesserungspotential anzuerkennen, fällt ihr schwer. Gleichsam demonstriert sie, welche schwierigen Aufgaben sie zu bewältigen hat. Ihre Ängstlichkeit ist Ausdruck dafür, dass das, was ist, weniger ist als das, was sein sollte.

Es ist anzunehmen, dass sie durch ständige Wiederholungen solcher Gedanken und Sätze ihre Mutlosigkeit aufrechterhält; diese Wiederholungen gezielt zu durchbrechen wäre für sie ein Gewinn.

Der Ausweg wäre, sich nicht mit „Fehlern“ und dem was damit zusammenhängt, abzufinden. Auch wenn es unabwendbar ist, dass kein Expedit sich ein vollständiges Wissen über sämtliche Zielgebiete aneignen kann und in nahezu jedem Kundengespräch Fragen zu erwarten sind, die nicht zu beantworten sind, ist die Häufigkeit von Beschwerden beeinflussbar. Dieses als unabwendbar darzustellen ist so, als würde sie sich dem Schicksal resigniert ergeben. Wenn sie bereit wäre, ihren vermeintlich bequemen Weg zu verlassen, wäre vieles für sie leichter. Durch sorgfältige

Recherche, ein stetes Bemühen um Detailgenauigkeit, ein konsequentes Katalog- und Videostudium, regelmäßige Besuche von Infoveranstaltungen, kontinuierliche Teilnahme an Inforeisen, ein Absichern bei Kollegen, eine erhöhte Wachsamkeit bei der Bedarfsermittlung und eine beharrliche Wahrheitsliebe könnte sie die Anzahl der Beschwerden verringern.

Die Lücken ihres Wissens sind unzureichend gefüllt. Sie übernimmt eher unbesehen, ungeprüft und vergleicht nicht so planmäßig wie es nötig wäre. Anhand der bisherigen Analyse ist anzunehmen, dass Frau Sander bei ihren Auskünften nicht immer bei der Wahrheit bleibt und Versprochenes von ihr nicht immer eingehalten wird. Vermutlich verwechselt sie häufig Argument mit These und schwebt, wenn sie Feuer fängt, ähnlich wie Alexis Sorbas in dem gleichnamigen Roman von Nikos Kazantzakis „in Höhen, in denen sich Dichtung und Wahrheit vereinigen und als Geschwister erkennen“ (Kazantzakis 1985, 174).

Einen Ehrgeiz bei schwierigen Fragestellungen hat sie nicht entwickelt; auch, so lässt sich vermuten, wird sie aus einer problematischen Fachfrage nicht lernen, nachfolgend ähnliches abzuleiten und zu beantworten. Als einfühlsame Beraterin, die in der Phase der systematischen Bedarfsermittlung durch gezieltes Erkunden die Wünsche und Motive ihrer Kunden präzise erfasst und unangenehme Anfragen souverän beantwortet, ist sie schwer vorstellbar. Der Reiz von Aufgaben und ihrer Bewältigung ist reduziert. Ihr fehlt es an Zutrauen zu sich selbst. Ihr Steckenbleiben, ihre Ratlosigkeit zeigen eine typisch zögernde Attitüde. Zukünftige Einwände und Beschwerden von Kunden sind sicher zu erwarten.

Je anspruchsvoller und kritischer ein Kunde ist, umso mehr muss sie Mühe und Anstrengung verwenden, sich auf ihn einzustellen. Dieses gilt auch für das sprachliche Niveau des Kunden. Ihre innere Einstellung als Quelle ihres Verhältnisses zum Gegenüber spielt dabei eine entscheidende Rolle. Ihre hier gezeigte Ausdrucksweise wird nicht bei jedem Kunden Anklang finden; manch einer scheut sich vielleicht zu buchen, weil er die Ausdrucksweise mit dem Produkt gleichsetzt. Es stellt sich die Frage, inwieweit ihre Art zu Sprechen mit einem protestierenden Ausdruck weiblicher Gleichberechtigung zu tun hat.

Reden ist das Hauptwerkzeug zur Durchführung einer kundenorientierten Beratung. Wer sich als Expedient dem Kommunikationsstil des Kunden anpassen kann, seine Bilder, Metaphern und Idiome übernimmt, gewinnt einen aufnahmefähigeren Gesprächspartner; Verkaufsargumente werden wirkungsvoller sein.

Eine Steigerung ihres Eifers, ihrer Lernfähigkeit und -bereitschaft ist notwendig, weil sie ansonsten stärker entmutigt werden würde und ihre Fähigkeiten schließlich völlig erlahmen. Der Arbeitgeber wäre sicher mit etwas weniger vollkommenen Fähigkeiten, aber dem Wissen um ihr stetes Bemühen um bessere Arbeitsleistungen zufrieden.

Die Interviewerin bittet, die Unzufriedenheit über die Distriktleitungen näher auszuführen.

Aufgrund der verlängerten Öffnungszeiten gestaltete sich besonders in den kleinen Büros die Besetzung schwierig. Großer Unmut herrschte darüber, dass die Distriktleitungen bei personellen Engpässen, die sich unweigerlich ergeben, keine Vertretungsmöglichkeiten eruierten und die Situation aussaßen.

Der Gedanke, aus besser besetzten Büros Mitarbeiter vorübergehend zu rekrutieren, setzte sich bei den Distriktleitungen angeblich nicht durch. Vielleicht hängt dieses damit zusammen, dass die Distriktleitungen den Mehraufwand an flexibler Personalplanung und auch den Unmut der Mitarbeiter, die übergangsweise in anderen Büros aushelfen könnten, scheuten. Die gereizte Stimmung der Expedienten ist nachvollziehbar. Fraglich ist, inwieweit sie vorab in der Lage waren, Bitten und berechtigte Beschwerden ohne kränkende Kritik vorzubringen. Feststeht, dass das Gesetz des Stärkeren regiert. Ein solcher Sieg hinterlässt den anderen tief verletzt. Diese Verletzung vergrößert den emotionalen Abstand und macht es noch schwieriger miteinander zu arbeiten.

Die chronische Unzufriedenheit mit den Distriktleitungen ist letztlich auf den Rückzug der Distriktleitungen zurückzuführen; dieses Ausweichen macht die Mitarbeiter wütend, weil sie ignoriert werden. Es ist kein wirk-

samer Umgang mit Konflikten, und eine friedliche Lösung der Situation erscheint ohne fremde Hilfe zurzeit nicht möglich.

Auf die Frage der Interviewerin, wie es ihr persönlich nach dem Seminar ergangen ist, fasst sie engagiert und ohne zögernde Attitüde zusammen:

“Ja, erst mal denk ich mir, war’s ganz gut, dass man über alles mal gesprochen hat, dass man bemerkt `aha, da sind genau solche Leute wie du auch, die haben genau die Schwierigkeiten.’ Dann zweitens einmal hat es mir viel gebracht, den Kunden gegenüber offener aufzutreten, also nicht mehr Angst zu haben: `Hey Leute, es kommt ein Kunde, versteckt euch’ ((lacht)), sondern ganz einfach auf die zuzugehen und zu fragen: `Kann ich helfen?’ Und auch zu sagen //äh//: `Tut mir leid, das weiß ich leider nicht, //äh// ich muss mich mal informieren.’ Das war sehr gut, auch mal zu sagen: `Das weiß ich nicht.’ Ne, das denk ich- ist manches Mal ganz schön wichtig, denn man kann nicht alles wissen. Wir wissen zwar schon viel, man lernt ja auch immer mehr dazu, (1) aber einfach mal zu sagen, keine Angst zu haben, dass da was von deinem Chef, von der obersten Regierung irgendwas kommt: `Mensch, Sie können doch nicht sagen, dass Sie keine Ahnung haben.’ (2) Ich denke, dass hat die junge Frau, die wir da vorne stehen hatten, ich weiß ihren Namen leider nicht mehr //äh// das hat sie ganz gut rübergebracht.“

Hier wird sie wieder lebendig! Hier hat sie wichtige Mitteilungen zu machen! Es ist, als habe sie ganz deutlich vor Augen, welchen Sinn das Seminar für ihre persönliche Arbeit gehabt hat. Über diesen Sinn muss sie nicht lange nachdenken; sie entwickelt spontan und das fertige Resümee konzentriert sich auf einen zentralen Punkt: Frau Sanders Angst im Umgang mit ihren Kunden und deren Anforderungen - in einer Sprache, die dem Leser schon sehr vertraut ist. Ihre Schilderung ist einfach, deutlich, ungeschützt; sie ist authentisch.

Wesentliche Hypothesen der Analysen werden bestätigt.

Frau Sander zeigt, dass es ihr durchaus bewusst ist, dass nicht die Beschäftigung mit sich und der eigenen Angst `Hey Leute, es kommt ein Kunde, versteckt euch’ vorherrschen darf, sondern der Expedient sich an dem Kunden und seinen Wünschen zu orientieren hat. Dazu gehört es, den Mut zu haben, auf den Kunden zuzugehen, sich seinen Anforderungen zu stellen,

und sich mutig zur eigenen Unvollkommenheit zu bekennen. Von ihrem Gefühl der Minderwertigkeit zu dem der Kompetenz hat die Wirkung des einmaligen Seminars nicht ausgereicht haben; aber Frau Sander konnte ihr nutzloses Verhalten durchaus erkennen und wahrscheinlich merkbar mindern. Das ichbezogene Etikett „meine Fehler“ ist in ein wenig mehr extravertiertes verwandelt worden. Wann immer sie sich zukünftig einer ähnlichen Situation ausgesetzt sieht, wird sie ein bisschen weniger angst-behaftet damit umgehen können. Es ist eine Bewegung in Gang kommen, die das belastende ängstliche Zögern ansatzweise reduzieren konnte. Die Seminarleiterin lieferte Frau Sander den „Beweis“ für die eigene Annahme, dass Fehler menschlich sind. In der Vergangenheit unterwarf sich Frau Sander der projizierten Begrenzungen der Distriktleitungen statt sie zu erweitern oder zu modifizieren.

Das Seminar hat zu einer gewissen Entlastung geführt; Frau Sander ist in eine angenehmere Situation geführt worden, konnte ihre mindere Selbsteinschätzung mildern. Sie fühlt sich anschlussfähiger und ermutigt sich auch selbst, indem sie ihre eigenen kleinen Fortschritte und Erfolge sehen kann und auch würdigt. Mit jeder kleinen Würdigung stärkt sie ihr Selbstvertrauen. Sie vermittelt den Eindruck, für ihr Tun größere Verantwortung übernommen zu haben.

Respektvolle, gar bewundernde Worte findet sie für die Seminarleiterin, die mit ihrer mitmenschlichen Art die Überhöhung der vermeintlichen Ansprüche reduzieren konnte. Die als gefährlich eingestuften Kenntnisdefizite, die es vormals immer geschickt zu vertuschen galt, dürfen heute eher eingeräumt werden.

Ihre Veränderungsresistenz konnte Frau Sander mit Hilfe eines einmaligen Seminarbesuchs verständlicherweise nicht überwinden.

8.6 Kontrastierung der erzählten Lebensgeschichte mit der erlebten Lebensgeschichte

Bei der Fallanalyse von Frau Sander war keine auffällige Differenz zwischen ihrer Vergangenheits- und Gegenwartsperspektive festzustellen.

Wie die Kontrastierung ergeben hat, verlässt Frau Sander ungern ihre Komfortzone, den Bereich, in dem sie sich eingerichtet hat, der ihr (vermeintliche) Sicherheiten bietet und sie immer wieder bestätigt. Sie zeigt sich als ein Gewohnheitsmensch, dem Veränderungen und besondere Kraftanstrengungen unbequem sind. Sicher erledigt sie gerne Aufgaben, die routinierte, unkomplizierte Abläufe garantieren und einen gemütlichen, unterhaltsamen Umgang versprechen.

Sie liebt es in heiterer Stimmung zu sein und auch andere in diese Stimmung zu versetzen und legt sich keinen Zwang auf, nicht in die Sprache einer Marktfrau zu verfallen.

Ihre Darstellungen im Interview weisen häufig Ungenauigkeiten auf und lassen Detailfreude und Tiefe vermissen; ihre Neigung zur Überdimensionierung fällt auf und kommt einem Versuch gleich, mögliche Fehler, Unwissenheiten oder mangelnde Fähigkeiten zu vertuschen oder zu umgehen und die Lösungen ihrer Probleme als Heldentaten zu verkaufen. Durch ihre Übertreibungen verdirbt sie dem Gegenüber die Nachfrage nach einer Steigerung.

Frau Sander hat wenig von eigenen Aktivitäten berichtet, möglicherweise mit dem Hintergrund, keinen Sympathieverlust zu erleiden.

In ihrer schlichten, jovialen Art und mit ihrer Lebensprämisse „Wir sitzen alle im gleichen Boot“ täuscht sie sich und anderen eine nicht vorhandene Vertrautheit vor. Dabei übergeht sie in einer neuen Beziehung vehement die Anwärmphase, so als wolle sie mit weitem Anlauf eine Hürde überspringen, die Hürde der Angst vor dem neuen Kontakt. Da sich ihre Sorge vor Zurückweisungen, Bloßstellungen und Kränkungen deutlich abzeichnet, ist anzunehmen, dass sie mit jedem neuen (Kunden-) Kontakt ein Risiko eingeht.

Das Interview strengt sie sehr an. Immer wieder wirbt sie um Anerkennung und Verschonung. Sie traut sich nicht zu, (implizite) Anforderungen von außen ohne weiteres zu erfüllen und scheut zudem die Anstrengungen, die erforderlich wären, in der Lage zu sein, diese Anforderungen auch zu erfüllen. Aus ihrem Bedürfnis nach Anerkennung kann ihre Motivation für das Interview verstanden werden.

Ein Bestreben, Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten stetig weiterzuentwickeln als natürliche Kompensation eines Unzulänglichkeitsgefühls, ist bei ihr nicht stark ausgebildet. Sie hat einen ausgeprägten Wunsch, sich durch nichts stören zu lassen. Die größten Störenfriede an ihrem Arbeitsplatz sind ihre Kunden: „Hey Leute, es kommt ein Kunde, versteckt euch.“

Mit dem Besuch des Seminars hat sie den Mut aufgebracht, gewohnte Pfade zu verlassen. Tatsächlich hat sie auch Entdeckungen gemacht, die ihr halfen, sich weiterzuentwickeln. „Das war sehr gut, auch mal zu sagen: ‘Das weiß ich nicht’.“ Sie schildert glaubwürdig, dass sie ihre Angst, so zu sein, wie sie ist, ein wenig reduzieren konnte. Der Mut zur eigenen Wahrheit entlastete sie und verhalf ihr, eine innere Balance zu spüren. Hier zeigt sie, dass eine richtungsweisende Gedankenkette ihren Anfang genommen hat. Vermutlich wird sie diese ohne weitere Unterstützung nicht sehr weit verfolgen, und ihre Angst vor den Kunden ist nach wie vor vorhanden. Kokettiert sie vielleicht sogar mit ihrer Angst, um passiv zu bleiben?

Mit ihrer hartnäckigen Fixierung auf ihre Fehler und Schwächen - „Meine Fehler“ - lähmt sie sich in ihrer Entwicklung und in ihrer Teilhabe, was sich deutlich in der zögernden Attitüde des Interviews ausdrückt; es fehlt ihr an Mut und (Selbst-) Vertrauen in ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten; sie ist übervorsichtig.

Es ist anzunehmen, dass ihr das vollständige Verständnis ihrer Fehler fehlt und sie deshalb keine Ansatzpunkte hat, sie zu beseitigen. Man benötigt eine realistische Einschätzung seiner Fähigkeiten und Kenntnisse und die Erwartung, dass man es schaffen kann. Wenn Frau Sander die Zusammenhänge verstehen könnte, wäre es ihr möglich, ihre Fehler zu kontrollieren und nach und nach abzubauen.

Niemand ist allein. Weder im Glück noch im Unglück. Es gibt immer jemanden, der genauso denkt, sich freut oder genauso leidet, und das gibt uns Kraft, die Herausforderungen, die vor uns liegen besser anzugehen.

Paulo Coelho 2005, 128

9 Kontrastiver Vergleich, Globalanalyse und Verallgemeinerungen

Im kontrastiven Vergleich der Interviewergebnisse werden die Seminarerfahrungen und das berufliche Alltagserleben der Reisebüroleitungen und Expedienten miteinander verglichen und dargestellt.

Thematisch waren alle Interviews, durch die Eingangsfrage initiiert, von den individuellen Erfahrungen rund um das jeweils besuchte Seminar „Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit“, bestimmt.

Die Interviewpartner trafen persönliche Aussagen über die Ankündigung des Seminars, über seinen Inhalt, zur Seminaratmosphäre, zur Leitungsperson, zu anderen Teilnehmern und zur eigenen Rolle; das Seminar wurde mit anderen Veranstaltungen verglichen und hinsichtlich seiner Alltagsrelevanz bewertet. Assoziierte Themen, die während der Veranstaltung nicht zur Sprache gekommen, aber für die Reisebüromitarbeiter von besonderer Bedeutung waren und im Interview Erwähnung fanden, werden in diesem Kapitel ebenfalls berührt.

9.1 Einstieg in eine neue Schulungskultur

9.1.1 Ankündigung des Seminars

Das dreitägige Wochenendseminar, gedacht als Einstieg in eine veränderte Schulungskultur mit der Absicht, allen Mitarbeitern eine gemeinsame Basis für die neue Strategie des Unternehmens „Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit“ zu vermitteln, war zu einer verpflichtenden Veran-

staltung ohne Freizeitausgleich ausgerufen worden. Eine Vorgabe dieser Art wurde den Mitarbeitern erstmalig gemacht.

Unternehmen, die neue Seminar-, Fort- und Weiterbildungsformen einführen, sollten ihre Mitarbeiter bereits in der Bedarfsplanungsphase auf einer gleichwertigen Ebene beteiligen und erwarteten Nutzen und mögliche Risiken sorgfältig gegeneinander abwägen und miteinander besprechen. Diese Vorgehensweise empfiehlt sich besonders dann, wenn mit dem Seminarinhalt auch eine neue Unternehmensausrichtung geschult werden soll. Wenn ein Unternehmen im Rahmen von Veränderungen kein Vertrauen bei seinen Mitarbeitern aufbaut, muss es Blockadehaltungen einkalkulieren.

Tatsächlich wurde zu Beginn dieses Seminars ein großer Teil an Energien benötigt, um den Unmut einer Reihe von Teilnehmern zu bearbeiten.

Hervorzuheben sind nachfolgende Äußerungen; sie spiegeln die Gefühle und Haltungen der unterschiedlichen Teilnehmergruppen wider:

„...das erste, was ich eigentlich damals empfunden hatte, war so'n bisschen Wut, weil //äh// dieses Seminar eigentlich nicht so auf freiwilliger Basis war. Es wurde also von vornherein festgelegt, dass man zu erscheinen hatte. Es wurde an einem Wochenende festgelegt und //äh// halt so sehr mit der Begründung, das ist //äh// 'ne Fortbildung und so mit Überstunden und so, das gibt's alles nicht und von daher war, also sag ich mal so, die Erwartungshaltung erstmal negativ. Also man fühlte sich da jetzt so'n bisschen reingepresst, dass man halt erscheinen sollte, ansonsten hätte es halt Unannehmlichkeiten gegeben, und von daher hat mal halt gesagt, okay man fährt hin (1)“; (Frau Bruhns).

„...am Anfang war es auch so, alle Leute sind für ein Wochenende gekommen und man wurde angemeldet für dieses Seminar, man musste sich einen Termin aussuchen, und ehm, ich war eigentlich sehr interessiert. Ich habe gedacht: 'Schön, mal gucken, was das überhaupt ist und so'. Und man wusste eigentlich vorher gar nicht, was einen da erwartet, und die meisten Leute waren erst mal schlecht gelaunt, weil Wochenende, und die müssen irgendwas Berufliches machen und haben da ein bisschen gemeckert und so“; (Frau Kirschke).

„...folgedessen sind wahrscheinlich auch einige Expedienten bisschen wutentbrannt dahin gekommen, weil's halt am Wochenende war. (2) Ich selber war ziemlich kaputt, ziemlich geschafft, ich hab mich unheimlich gefreut auf dieses

Wochenende, ein Wochenende im Hotel zu verbringen ((lacht)), wo ich abschalten konnte, wo ich halt mal an andere Dinge denken konnte, muss ich sagen“ (Frau Schäfer).

Neben dem Ärger darüber, dass man einer zusätzlichen unentgeltlichen beruflichen Verpflichtung nachging, um mögliche Unannehmlichkeiten bei einer Teilnahmeverweigerung zu vermeiden, wird auch eine gewisse Neugierde auf das Neue und die Freude, in einem schönen Ambiente dem Alltag entfliehen zu können, sichtbar. Der Start in das Wochenendseminar begann mit stark ambivalenten Gefühlen.

9.1.2 Das Seminarthema „Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit“

Die meisten Interviewpartner nehmen mit individuellen Schwerpunkten Stellung zum Hauptthema des Seminars; einige Stellungnahmen sind hier herausgegriffen.

Skepsis und Abwehrverhalten

Klassische Verkaufstrainings gewohnt und auch gefürchtet, zeigt sich insbesondere Frau Bruhns skeptisch, nahezu ängstlich vor dem Seminarbeginn.

„Ich hatte also schon früher sehr oft vom Supertip noch Schulungen mitgemacht und das war für mich weniger schön, weil da halt auch richtig so //äh// Vorgehensweisen per Kamera gefilmt worden sind, wo man dann halt im Nachhinein ziemlich unsicher war, weil das ganze Verhalten halt vor den anderen Kursteilnehmern und so auseinandergepflückt wurde, und von daher hatte ich da jetzt schon so’n bisschen Angst, was auch da auf mich zukommt“ (Frau Bruhns).

Die Analyse des Interviews ergab, dass sie eine derjenigen Mitarbeiterinnen ist, die in der Gefahr sind, Kunden in erster Linie als Störende wahrzunehmen und ihre negativen Empfindungen schwer steuern können; diese Gefahr ist nach wie vor gegeben.

Nach langen Jahren der Berufsausübung und des Trainings im Verkauf will sie aber vermitteln, dass sie das Verkaufen umfassend beherrsche; eine Offenheit für die Vielschichtigkeit der neuen Unternehmensausrichtung fällt ihrer erniedrigenden Haltung zunächst einmal zum Opfer:

„...dass halt jeder am Anfang erst mal gedacht hat `Naja, die meinen auch wir sind zu blöd zum Verkaufen und müssen da jetzt noch mal geschult werden´...“
(Frau Bruhns).

Hintergrund für ihre Haltung ist zum einen ihre große Sorge vor Kränkungen, Zurückweisungen und Bloßstellungen, aber es ist auch eine Reaktion auf lang anhaltenden Stress. Frau Bruhns hat eine anstrengende Zeit hinter sich, die gekennzeichnet war durch viele Überstunden, den Beginn der Ausübung ihrer neuen Büroleitungsposition, ihre Sorgen um den Erhalt des Arbeitsplatzes, Personalverknappung im Büro und eine enttäuschende Reduzierung von Incentivs. Frau Bruhns fühlt sich nahezu gedemütigt, in ihrer knappen Freizeit ein als ein weiteres Verkaufstraining verstandenes Seminar mitmachen zu müssen. Anzuzweifeln bleibt, ob tatsächlich alle Seminarteilnehmer den gleichen Gedankengang hatten; die Interviewanalyse zeigte, dass Frau Bruhns ungern alleinverantwortlich zeichnet.

Umgang mit Kunden

In einigen Interviews finden sich Hinweise zum Umgang mit Kunden aus Sicht der neuen Strategie. Ausführlich beschäftigt sich Frau Schäfer, Büroleiterin, damit. Ihr gefällt die neue strategische Ausrichtung des Unternehmens, bestätigt sie doch ihr eigenes langjähriges Konzept mit Kunden umzugehen, ein Konzept, dass sie immer (heimlich) gegen die Strategie der klassischen Verkaufsschulung durchgesetzt hat. Im Seminar wurden Fragen gestellt, die sich mit den Gefühlen der Kunden auseinandersetzten: wie fühlt sich ein Kunde, wenn er ins Büro kommt und nicht beachtet wird? Wie fühlt sich ein Kunde im Büro? Aber auch: Wie fühlt sich der Mitarbeiter selber, wenn er nicht beachtet wird, und wie fühlt er sich im Büro?

Häufig wird auf die Individualität der Kunden hingewiesen und die notwendige Fähigkeit des Reisebüromitarbeiters, jeden Kunden einschätzen, ihm

in seiner Sprache begegnen, individuell beraten und zu einem Abschluss führen zu können.

„Was man versucht hat, uns beizubringen, wir sollen dann so in die Beraterrolle schlüpfen...“ (Frau Schulz).

Als stressauslösend werden diejenigen Situationen benannt, in denen die Aufmerksamkeit zwischen unterschiedlichen Kunden geteilt werden muss, so wie bei der Begrüßung von neu eintretenden Kunden oder bei der Bedienung klingelnder Telefone und der gleichzeitigen Fortführung angefangener Beratungsgespräche, aber auch wenn Kundenpaare untereinander Spannungen austragen oder Kinder gelangweilt den Prozess unterbrechen.

Frau Bruhns, Herr Otten und Frau Sander machen sehr deutlich, dass sie Kunden oft als störend oder gar Ängste auslösend erleben. Abwertende oder abwehrende Tendenzen sind ihre größtenteils unreflektierten Antworten auf Störung und Angst.

Wölkner spricht von kundenindolenten Reisebüros: „Dabei ist die bevorzugte Behandlung gerade das, was bei Kundenbefragungen immer als einer der wichtigsten Punkte – noch vor der Fachkompetenz des Büros – genannt wird“ (Wölkner 2002, 47).

Mitarbeiterorientierung - Mitarbeiterzufriedenheit

Im ausgeschriebenen Seminarprogramm wurde das Unterthema Mitarbeiterorientierung – Mitarbeiterzufriedenheit als Bestandteil einer kundenorientierten Unternehmensausrichtung nicht ausdrücklich erwähnt. Allerdings führte zumindest eine der Seminarleitungen gleich zu Beginn der Veranstaltung einen neuen Leitsatz des Unternehmens ins Feld, der mit Worten wie „Das Beste der Firma ist der Mitarbeiter“ u.ä. in den Interviews wiedergegeben wurde; der präzise Wortlaut war den Mitarbeitern nicht mehr präsent – ein Indiz dafür, dass sich der Durchdringungsgrad zwischenzeitlich nicht signifikant erhöht hat.

Der an sich achtbare Leitsatz muss mit Haltungen und Handlungen der Führungsebenen vorgelebt und untermauert werden, sonst führt er zu zy-

nischen Reaktionen entmutigter Mitarbeiter. So ist auch die Eskalation zu Beginn einzelner Seminare zu bewerten.

Am ausführlichsten und sehr drastisch äußert sich Herr Lindemann, kommissarischer Büroleiter und Betriebsratsmitglied:

„...irgendwie im Zusammenhang mit Zufriedenheit (3) an unserer Arbeitsstätte, in unserem Beruf, und, äh, von da ab ging es los. Da ist geschimpft worden in einer Tour auf die Firma von jedem. Das fängt erst ein bisschen sachte an, dass man Unmut über die und jene Entscheidung äußert, die seitens der Geschäftsleitung dann kommt oder Unzufriedenheit über irgendwelche baulichen Zustände oder irgendwelche verwaltungstechnischen Zustände, die erst ein bisschen vorsichtiger geübt wurden, äh, Unzufriedenheit jedoch ausgedrückt worden und dabei von Viertelstunde zu Viertelstunde wurd's drastischer, und als dann die Seminarleitung den Leitsatz, der ihr mitgegeben worden war, um den herum sie dieses Seminar über „Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit“ aufbauen sollte, sie den Leitsatz an die Tafel geschrieben hat oder an die Wand produziert hat: „Das größte Kapital von Weltkugel ist der Mitarbeiter!“ Da ging 'ne Lachsalve los, weil da jedem auch wirklich absolut klar war, dass das so 'ne Diskrepanz zwischen der Realität und diesem Leitsatz war, das äh, konnte man also nur als Ironie auffassen. Wenn man das nicht getan hätte, hätte man sich wirklich verarscht gefühlt. So'n paar Dinge, die wirklich gravierend ins Auge fielen, waren: wahnsinnig viele Überstunden, die man aufgrund einer sehr knappen Personalbesetzung vor sich her geschoben hat, ehm, keine klaren Strukturen bei Urlaubsplanung, und was weiß ich nicht alles. Ehm, das Hauptmanko war, dass der einzelne Mitarbeiter oder der einzelne Büroleiter so relativ auf verlorenem Posten dastand, wenn es also um irgendwelche Planungen ging. Dass es da kein, nicht ausreichend Hilfen gab. Ja. (5). Diese Unmutäußerungen oder ging so weit, dass man also (3) davon sprach, dass einem eh häufiger schon der Gedanken gekommen ist, dass an der Geschäftsspitze Idioten sitzen, die von Tuten und Blasen keine Ahnung haben. Mal irgendwann 'ne Idee gehabt haben und diese Idee jetzt mit reichlich Geld im Hintergrund durch die Mosaik [Mutterkonzern] versuchen, durchzuziehen, Augen zumachen und wie blind durch die Gegend rennen. (4). Ehm, ja (2), dieses sich Ausgemähre, wenn ich das mal so nennen darf, hat dann in etwa drei Stunden gedauert mit Pausen“ (Herr Lindemann).

Im späteren Interviewverlauf kommt er wiederholt mit unterschiedlicher Gewichtung auf die Unzufriedenheit der Mitarbeiter zu sprechen. So be-

schuldigt er das Unternehmen, gesetzliche Vorschriften nicht einzuhalten, und beklagt, dass Büroleiter mit ihren Fragestellungen alleine gelassen werden. Nahezu jedes Unterthema, das die Seminarleiterin einleitete, wurde mit weiteren zu beklagenden Begebenheiten beantwortet, resümiert Herr Lindemann.

Frau Bruhns, auch Büroleiterin und Betriebsrätin, hat das gleiche Seminar wie Herr Lindemann besucht und bestätigt seine Wahrnehmung im Wesentlichen:

„...dass also von vornherein so ´ne richtige aggressive Stimmung gegen Weltkugel war, und wenn da natürlich noch solche Äußerungen kommen mit //äh//(2) diesen, also „Das Beste der Firma ist der Mitarbeiter“, und es wird überhaupt nichts dafür getan, dann nervt dich das schon irgendwo an“ (Frau Bruhns).

Die Seminarteilnehmer drückten alles aus, was sich während der letzten Zeit an Widerwillen in ihnen angesammelt hatte. Es war eine Explosion, ein Ausbruch voll verzweifelter Ehrlichkeit. Hier entlud sich etwas, gegen das es keine Widerrede gab, etwas Elementares, worüber nicht mehr zu streiten war. Die Interviewten achteten sorgfältig und zentriert auf Schlüsselvariablen wie Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Offenheit und Fairness.

Als Mittäter der unverhofften Eskalation neigten sie zu Erklärungen und Entschuldigungen. Sie sahen ihre eigenen Werte verletzt und zeigten mit dieser Verletzung, dass diese Werte lebendig sind. Durch das impulshafte Erlebnis wurde das eigene Wertebewusstsein verstärkt.

Aufzugreifen ist der Gedanke von Herrn Lindemann, dass in der Gruppe, an der er teilnahm, Frau Bruhns und ein weiteres Betriebsratsmitglied anwesend waren, und diese Zusammensetzung der Gruppe für den heftigen Gefühlsausbruch mitverantwortlich sein könnte. Aufgrund ihrer besonderen Position im Unternehmen verfügen Betriebsratsmitglieder über einen größeren Überblick über die Dinge, die im Unternehmen geschehen und geplant werden als die anderen Mitarbeiter, und sie wissen um die Stärken und Schwächen der Firma. Sehr häufig werden sie mit den Unzufriedenheiten der Kollegen konfrontiert und sind gefordert, dazu beizutragen, diese zu beheben. Im Umgang mit Konflikten und in der Verhandlungstechnik nicht unbedingt ausgebildet, setzen sie sich bei der Führungsebe-

ne für ihre Kollegen und die Bearbeitung von deren Missständen ein. Die Verhandlungen sind oft hartnäckig und durchaus nicht immer erfolgreich. Betriebsratsmitglieder laufen so Gefahr, die kritischen Seiten eines Unternehmens überzubetonen und die Sicht für die positiven Ansätze aus den Augen zu verlieren. Haben sie viele Enttäuschungen, Kränkungen und Erniedrigungen hingenommen, ist ihr Selbstwertgefühl angegriffen und mit verachtenden, respektlosen Äußerungen über die Geschäftsführung wie von Herrn Lindemann und auch Frau Bruhns getätigt, versuchen sie sich aus ihrer Ohnmacht zu befreien und sich über den mächtigeren Verhandlungspartner zu erhöhen. Kurzfristig verleiht ihnen ihr Verhalten Entlastung und Genugtuung; mittelfristig ist damit zu rechnen, dass sie zu den frustrierten Mitarbeitern zählen und das Unternehmen verlassen, wenn sie dazu die Chance sehen.

Frau Jordan zeigt sich eher ruhig und gelassen. Sie gibt an, dass die Reisebüroleitungen Probleme haben, die es zu bearbeiten gilt, um eine Zufriedenheit zu erreichen, die sich auf die Kunden und die Atmosphäre in Verkaufsgesprächen positiv auswirkt:

„Wir fingen eigentlich mehr damit an, über unsere Probleme zu erzählen, gar nicht mal (2) so über den Verkauf oder Kundenzufriedenheit an sich, sondern was uns mehr zufrieden macht oder unzufrieden, weil wir dachten, das wirkt sich halt auch auf die Kunden aus. Wenn wir nicht zufrieden sind, können die Kunden nicht zufrieden sein, ne“ (Frau Jordan).

Eine systematische Mitarbeiterbefragung wird im Unternehmen nicht durchgeführt.

Testkäufe in Reisebüros

Testkäufe werden in den Interviews erwähnt; da aber häufig die Ergebnisse anonymisiert dargestellt werden und eine Rückverfolgbarkeit auf einzelne Mitarbeiter nicht im unmittelbaren Bewertungszentrum zu stehen scheinen, haben Testkäufe keine signifikante Relevanz.

Kundenbindung

Frau Schäfer setzt sich mit dem Unterthema Kundenbindung näher auseinander und bringt den beachtenswerten Gesichtspunkt *Sorge vor Reklamationen* in Verbindung mit einer offenen Nachfrage zur erlebten Reise als vertrauensförderndes und kundenbindendes Element ins Gespräch:

„Kundenbindung war auch eins der Themen in diesem Seminar und zwar halt //äh// sich um den Kunden kümmern, vor der Reise, nach der Reise, müssen nicht immer Weihnachtskarten sein, sondern //ehm// ich handhabe es so, ich rufe also unsere Kunden nach der Reise an, frage wie die Reise war (Frau Schäfer) „mmmh“ (Interviewerin); „//äh// bekomme dann mit Sicherheit ab und zu Reklamationen,“ (Frau Schäfer) „mmmh“, (Interviewerin); ((lacht)) vielleicht mehr als ich haben möchte ((lacht)) (Frau Schäfer) „((lacht))“, (Interviewerin) „...aber auf der anderen Seite kann ich den Kunden auch wieder bewegen, der Kunde weiß, es kümmert sich jemand um seine Probleme, er steht also nicht allein da (2) //ehm// und bucht dann auch wieder, weil er weiß, da ist jemand, das Vertrauen hat er dann wieder. Derjenige kümmert sich auch nach der Reise dadrum, auch wenn was nicht so gelaufen ist oder wenn es gut gelaufen ist, ne, oder halt dem Kunden vorher schon mal 'ne gute Reise wünschen, den Kunden auffordern: 'Erzählen Sie uns doch auch hinterher wie's war.' (2) Das sind also die Dinge, die hab ich (1) dann wieder noch mal von dem Seminar mit nach Hause genommen“ (Frau Schäfer).

Zur Beschwerdekultur gibt es im gleichen Kapitel weitere Hinweise und Informationen.

Etikette

Sicherheit in guten Umgangsformen und in der Kleidungsfrage waren für einige Seminarteilnehmer auch bedeutende Themen, im wesentlichen im Zusammenhang mit einem selbstsicheren, flexibleren Umgang mit gesellschaftlich hochgestellten Kunden, aber auch mit den unterschiedlichen Situationen, auf die sie sich einlassen müssen. Tatsächlich können ein unkorrektes Äußeres und ein nicht adäquates Auftreten schwer auszuräumende negative Urteile provozieren.

Frau Sander lässt durchscheinen, Wissenslücken bezüglich der gültigen Verhaltenserwartungen zu haben; so kann sie das Risiko eines Etiketten-Verstoßes nicht kalkulieren.

Frau Kirschke gerät über das unwissende Verhalten ihrer Mitarbeiterin regelmäßig in Bedrängnis; die Missgeschicke kann sie nicht mehr prinzipiell diskret und dezent übersehen und weiß sich nicht zu helfen, eine Veränderung einzuleiten. Die Blockadehaltung ihrer Mitarbeiterin zur Verhaltensänderung deutet sie als ein Nichtverstehen dessen, was gemeint ist und sieht sich selbst in einer Erklärungsnot.

Fehlerkultur

Eine positive Fehlerkultur ist gekennzeichnet durch einen offenen Umgang miteinander und das gemeinsame Verständnis, dass es zum Menschsein dazugehört, Fehler zu machen. Sie ermutigt, aus festgestellten Fehlern zu lernen und Fehlerursachen zu erforschen und zu beheben, um ein nochmaliges Auftreten möglichst zu vermeiden.

„Alles, was wir mit irgendeinem Wort als „nicht gut“ belegen, ist das Ergebnis von mangelnder Ermutigung oder von Entmutigung. Unsere Fehler sind eben das, was fehlt. Die Fehler, das negative oder störende Verhalten sind wie ein Loch, wie etwas Abwesendes. Löcher kann man nicht stopfen, indem man nur das Loch sieht. Man muss sich am Positivem, am Vorhandenen orientieren. Man kann herausfinden, mit welchem Material das Loch kleiner zu machen ist, indem man sich am Stoff und nicht am Loch orientiert. So ist das Loch im Strumpf nichts anderes als das Fehlen eines Teils des Strumpfes so wie auch Angst das Fehlen von Selbstvertrauen, Hass das Fehlen von Liebe, Dunkelheit das Fehlen von Licht, Dummheit das Fehlen von Wissen ist. Wer ausschließlich das Loch – das Negative im Strumpf sieht, findet keinen Anhaltspunkt, um es zu stopfen. Wenn Hass die Abwesenheit von Liebe ist, dann handeln wir richtig, wenn wir uns an der Liebe orientieren, damit der Hass verschwindet. Wir können Angst zum Verschwinden bringen, wenn wir Selbstvertrauen aufbauen. Wir können Dunkelheit beheben, indem wir die Tür aufmachen und das

Licht hereinlassen. Jedes noch so kleine Licht ist stärker als das tiefste Dunkel“ (Schoenaker 2002, 119).

Frau Sander bringt am eindringlichsten und ehrlichsten zum Ausdruck, wie weit für sie der Weg von einer verinnerlichten Schuldkultur zu einer positiven Fehlerkultur ist:

„Meine Fehler. Fehler, weiß man ja, wir sind ja Menschen, wir machen ja Fehler. //Ehm// ich hab ‘nen Fehler gehabt...“ (Frau Sander) „Da hab ich Kunden die Toskana empfohlen und hab meinen Kunden auch gesagt: ‘Ich war da noch nicht, ich kenn’s nur vom Erzählen, Sagen, von der Schule her.’ ‘Den und den Strand’ hab ich gesagt ‘das sind schöne Strände’. So, die fahren dahin, haben ‘nen schönes Haus gehabt, kommen wieder und haben sich beschwert, weil sie so und so viel Kilometer zum Strand laufen mussten, und das hätte ich ihnen nicht erzählt usw. Das war so die erste Zeit, wo ich als Reiseverkehrskauffrau gearbeitet habe, und das war so’n priganter Fehler, so- wo man halt eben, ja, wo ich mich hätte vielleicht besser informieren hätten, also nicht informieren hätten über die Gegend, wo ich die Leute hin gesteckt habe...“, „...Fehler, die bleiben ja immer hängen, die bleiben ja immer stecken, ne“... „Ich denke, dass hat die junge Frau, die wir da vorne stehen hatten, ich weiß ihren Namen leider nicht mehr //äh// das hat sie ganz gut rübergebracht. Sie sagt: „Sie brauchen keine Angst zu haben, wenn Sie mal irgendwas verkehrt machen, denn Fehler machen alle.“ Das ist so das eigentlich, so, ja, was mir so hängen geblieben ist, ne“ (Frau Sander).

Die DIN EN ISO 9000:2000, hier zur Objektivierung zurate gezogen, definiert einen Fehler als Nichterfüllung einer Anforderung. Haben Kunden Vertrauen zu einem Expedienten gefasst, glauben sie seinen Aussagen; im Sinne des Kano-Modells *erwarten* sie als Dienstleistungsqualität, dass die Aussagen des Expedienten der Wahrheit entsprechen.

Die Norm fordert Vorbeugungsmaßnahmen zur Beseitigung von Ursachen eines *möglichen* Fehlers und Korrekturmaßnahmen zur Beseitigung von Ursachen eines *festgestellten* Fehlers oder einer anderen unerwünschten Ursache, um so ein wiederkehrendes Auftreten eines Fehlers zu verhindern (vgl. DGQ, 2003). Trotz eines mittlerweile zertifizierten Qualitätsmanagements wird ein ausgesprochen aktives Fehlervorbeugungs- und Korrekturmanagement im Unternehmen nicht betrieben und soll auch zukünftig

tig nicht ausgebaut werden, wie die Mitarbeiterin aus der Personalabteilung mitteilt.

Frau Sander richtete in der Vergangenheit ihr Augenmerk eher auf die Verdeckung als auf die Vermeidung von Fehlern. Die Art der Seminarleiterin, Fehler als dem Menschen zugehörig zu vermitteln, imponierte Frau Sander und entlastete sie zugleich. Inwieweit sie aber aus dieser Entlastung Nutzen im Sinne konsequenter Vorbeugungsmaßnahmen gezogen hat, bleibt anzuzweifeln. Dieser aktive Prozess fordert wie beschrieben eine systematische Auseinandersetzung mit Fehlerursachen und den sich daraus ergebenden notwendigen Maßnahmen. Im Interview finden sich keine Hinweise dazu, dass sie sich planvoll mit möglichen Fehlerquellen und deren Ausräumung beschäftigt haben könnte. Stattdessen beklagt sie, dass Fehler unvergessen bleiben und als Päckchen des Lebens stets mitzutragen sind und fürchtet sich weiterhin vor Kunden und Vorgesetzten als kritische Entdecker ihrer menschlichen Unzulänglichkeiten.

Auch Frau Schulz spricht von Fehlern im Verhalten gegenüber Kunden. In ihrem Seminar sollten Kundengespräche anhand von Rollenspielen trainiert werden. Frau Schulz und auch einige andere Seminarteilnehmer hatten ihre Beteiligung an der Übung abgelehnt. Die Ablehnung geschah aus der Sorge heraus, dass das Datenmaterial der Geschäftsleitung überlassen werden könnte, welche dann die Möglichkeit hätte, aufgezeichnetes auffälliges, fehlerhaftes Verhalten der Mitarbeiter als Druckmittel gegen diese zu verwenden. Die Gruppe bedauerte im Nachhinein, die Gelegenheit, ihre Fehler von außen betrachten zu können, nicht wahrgenommen zu haben:

„...wir hätten ja unsere Fehler mal sehen können, hätten uns selber mal kritisieren können.....Ich hab's hinterher auch bereut. Und ich muss sagen, mir wären mit Sicherheit einige Fehler aufgefallen, die ich nachher besser hätte umsetzen können am Arbeitsplatz als ohne die Videoaufnahmen“ (Frau Schulz).

Frau Schulz traut sich durchaus zu, Schwachstellen der eigenen Verkaufsgespräche aus der Distanz heraus zu erkennen und umgehend zu korrigieren. Ihren Ausführungen ist sogar eine gewisse neugierige Umsetzungsfreude zu entnehmen. Eine fehlertolerante, vertrauenswürdige Un-

ternehmensatmosphäre hätte dazu beigetragen, dass sie und auch andere Teilnehmer des Seminars mutiger an ihren Ressourcen gearbeitet hätten.

Beschwerdekultur

Eng verzahnt mit der Fehlerkultur eines Unternehmens ist die Handhabung des Beschwerdemanagements – wobei nicht jeder Fehler zwangsläufig zu einer Kundenbeschwerde führen muss.

Bruhn spricht im Zusammenhang mit der begrifflichen Definition der Beschwerde von der „artikulierten Unzufriedenheit“ des Kunden oder anderer Interessenpartner eines Unternehmens. Das Beschwerdemanagement beschäftigt sich mit dem Abbau der Unzufriedenheit der Kunden und der Wiederherstellung ihrer Zufriedenheit. Bruhn berichtet von signifikanten Ergebnissen des Schweizer Kundenbarometers im Zusammenhang von Beschwerden, Kundenzufriedenheit und –bindung in zwanzig verschiedenen Dienstleistungsbranchen: Kunden, die auf eine Beschwerde eine adäquate Reaktion erleben, weisen signifikant höhere Kundenzufriedenheits- und –bindungswerte auf als diejenigen Kunden, die sich nicht beschweren. Ein aktives Beschwerdemanagement ist demzufolge ein sehr effektives Instrument, um eine höhere Kundenzufriedenheit und –bindung zu erzielen (Bruhn 1999, 175 f).

Weltkugel-Reisen verfügt laut Aussage der Mitarbeiterin aus der Personalabteilung nicht über ein ausgesprochen aktives Beschwerdemanagement; eine Aktivierung desselben ist auch nicht geplant.

Der Umgang mit Kundenbeschwerden ist in den Interviews nur im Einzelfall nachvollziehbar.

Frau Sander ist die einzige Interviewpartnerin, die offen und mit eigenem Beispiel zu diesem Thema Stellung nimmt.

Sie weiß, dass sie zu Ausschmückungen und Unwahrheiten neigt, um von ihrer Unwissenheit abzulenken und dem Kunden ein gefälliges Angebot zu unterbreiten, und dass dieses Verhalten im Unternehmen unerwünscht ist und zu einer Beschwerde führen kann.

Frau Sanders Fehler, Reisenden, eine unkorrekte Informationen über die räumliche Distanz zwischen Urlaubshotel und Strand als auch über die Beschaffenheit des Strandes gegeben zu haben, mündete in eine Beschwerde mit einem eher geringen Problemanlass und konnte vom zuständigen Distriktleiter mit einem finanziellen Ausgleich kompensiert werden. Anhand der Ausführungen von Frau Sander gewinnt man durchaus den Eindruck, dass sie den Kunden mit seiner Beschwerde ernst genommen hat, insbesondere deshalb, weil ihr direkter Vorgesetzte für die Behandlung der Beschwerde eingeschaltet wurde, was ihr unangenehm war. Auch wenn ihre Kunden sich entschädigt gesehen haben mögen, was Frau Sander nicht näher ausführt, sah sie selber ihren Fehler nicht gesühnt, da er nicht eins zu eins umgesetzt werden konnte. Zudem ist zu vermuten, dass sie nicht in die Regresspflicht genommen wurde.

Die Sorge vor reklamierenden Kunden teilen einige andere Seminarteilnehmer mit Frau Sander. Frau Bruhns spricht ausdrücklich die Notwendigkeit eines sensiblen, wirkungsvollen Umgangs mit Beschwerden an und wünscht sich in der Beschwerdebehandlung Hilfestellung, weil sie sich häufig überfordert fühlt, ruhig und angemessen auf aufgeregte, angreifende Kunden zu reagieren.

„Des Öfteren konnte ich beobachten, dass eine ermutigende Arbeitsatmosphäre – wo jemand so sein darf wie er ist, und erleben kann, dass andere an seine Möglichkeiten glauben – genug selbstregulierende Kraft mobilisiert, um Angst, Orientierungslosigkeit und Entscheidungsunfähigkeit hinter sich zu lassen.“

Schoenaker 2002, 11

9.1.3 Seminaratmosphäre

Die Atmosphäre während der jeweiligen Seminare wurden von nahezu allen Teilnehmern von überraschender Qualität und eindrucklicher Bedeutsamkeit dargestellt.

Ambiente

Als wesentlichen Einflussfaktor hebt Frau Bruhns das wohltuende Ambiente hervor, gewertet als eine Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern, die täglich Hotels in der ganzen Welt verkaufen und sich zudem über Info- und private Urlaubsreisen einen professionellen Blick für die Qualität der Objekte erworben haben. Frau Bruhns fühlt sich als Kundin willkommen geheißen.

Wohlwollende Offenheit

Auffällig war eine im gegenseitigen Umgang bisher nicht gekannte Offenheit und Vertrautheit und die Bereitschaft, brisante Themen anzusprechen.

Frau Bruhns war erstaunt darüber, dass sie bereit war, während des Seminars ihre Nöte und Bedenken hinsichtlich der von der Geschäftsführung geforderten Art, die Büroleiterposition auszuüben, anzusprechen. Ihre Offenheit, in einem größeren Kreis, meist fremder Menschen, laut nachzudenken und damit wundersamerweise auch Meinungsverschiedenheiten

ertragen zu können, hat sie so beeindruckt, dass sie ein wenig davon in ihrem Alltag integrieren konnte.

Herr Otten zeigt deutlich, dass er sich nach Gemeinsamkeit gesehnt hat. Vor dem Seminar sah er sich auf verlorenem Posten; durch den Austausch mit seinen Büroleiterkollegen unter einer professionellen Leitung gelang es ihm, seine persönliche berufliche Situation neu zu bewerten. Die ermutigende Atmosphäre schreibt er den Gruppenteilnehmern und der Leitung zu gleichen Teilen zu.

Auch Frau Kirschke erinnert sich bereits zu Beginn des Interviews, dass die anfänglich etwas steife Atmosphäre sich angenehm wohlwollend entwickelte und bis zum heutigen Tage sogar noch Kontakte bestehen.

Frau Sander hatte ihre Freude daran, mit lauter „Weibern“ zusammensitzen und quatschen zu können.

Die Seminarteilnehmer nutzten ihre bisher einmalige Gelegenheit offen miteinander zu reden.

Zugehörigkeitsgefühl

Eine Bearbeitungstiefe einzelner Problemsituationen war in der kurzen Begegnungszeit zwar nicht zu erreichen, aber die gegenseitige Achtung, persönliche Wertschätzung und die Bereitschaft einander zuzuhören, aufeinander einzugehen und miteinander zu beraten, trug dazu bei, dass eine Zugehörigkeit zur jeweiligen Gruppe entstehen konnte. Das Sprechen über ihre Sorgen, Nöte und Frustrationen hat den meisten von ihnen Erleichterung verschafft; einen gemeinsamen Feind zu haben – die Distriktleitungen und die Geschäftsführung – hat verbunden. An dieser Stelle ist größte Vorsicht geboten, denn die Tragfähigkeit des neugewonnenen Zugehörigkeitsgefühls ist nicht nur instabil, sondern sehr fragwürdig. Der destruktive Charakter der weit verbreiteten Angewohnheit, Schwierigkeiten, die man mit jemanden hat, nicht mit ihm selber auszutragen, sondern gegenüber Dritten wie hier geschehen in beziehungszerstörender Weise auszusprechen, schafft zwar eine kurzfristige Befriedigung, eine zweifelhafte Erhöhung des erniedrigten Selbstwertgefühls und möglicherweise Verbündete, ist aber eher als Vorstufe einer echten Konfliktlösung zu be-

trachten. Ein echtes Zugehörigkeitsgefühl entsteht erst durch einen gemeinsam durchlaufenen längeren vertrauensbildenden Prozess, in dem sowohl Gemeinsamkeiten als auch Differenzen reflektiert und verarbeitet werden. Deutlich wird aber, dass das Bedürfnis der Interviewpartner nach Zugehörigkeit sehr stark ausgeprägt ist und im Arbeitsalltag nicht ausreichend befriedigt werden kann. Ein Streben nach Kommunikation, Kooperation und Harmonie, gepaart mit dem Wunsch nach Konsens zeigt sich deutlich bei allen Interviewpartnern.

Rolle der Seminarleitung

Mit der Betitelung der jeweiligen Seminarleitung haben sich die meisten Seminarteilnehmer schwer getan, einmal ist es ein Psychologe, ein anderes Mal ein Supervisor, oder es ist auch eine Dame. Tatsächlich waren es unterschiedliche Personen, die die Seminare geleitet haben, und möglich ist es auch, dass die Seminarleitungen von unterschiedlicher Profession waren. Es kann aber ebenso bezeichnend für das fremdartige Erleben des Verhaltens der Seminarleitungen sein als auch der fremden Begrifflichkeiten als solche. Die Namen sind nicht mehr präsent. Die Rückmeldungen der Interviewpartner beziehen sich hauptsächlich auf die Haltungen der Seminarleitungen und waren vorwiegend positiv:

„Wir hatten einen sehr netten, muss ich sagen, sehr vertrauensvollen Supervisor,...“ (Frau Jordan).

„...und da haben wir halt versucht anzusetzen in Gesprächen, dass wir uns alle mal ausgetauscht haben, dass jeder mal erzählte, warum er dieses Problem hat oder womit er Probleme hat, und dass dann die anderen auch ansetzten und sagen: „Ja, gut, wenn Du das Problem hast, dann sieh das doch einfach mal so oder setz Dich mal mit Deiner Kollegin zusammen und bespricht das mal“ (Frau Jordan). „Mmmh“ (Interviewerin); „...und der Supervisor, muss ich sagen, der hat sich eigentlich relativ bedeckt gehalten, der hat dann immer (1) versucht, uns eher zu ermutigen, dass wir uns gegenseitig helfen“ (Frau Jordan).

Im späteren Verlauf verweist Frau Jordan noch einmal auf die Verhaltenseigentümlichkeiten des Supervisors hin:

„...und das fand ich eigentlich ganz gut, dass er wirklich so uns immer frei handeln ließ und uns auch eigentlich, höchstens mal so Problemlösungsansätze gab“ (Frau Jordan).

Dass sich der Psychologe um ihr Wohlbefinden sorgte, hat Frau Kirschke schon beim Einstieg ins Interviews als herausragendes Erlebnis des Seminars gekennzeichnet. Sie hat Nähe, Akzeptanz und Verständnis erlebt. Frau Sander ist beeindruckt, wie ihr die *Dame* fehlertolerantes Verhalten nahe bringen konnte.

Allerdings wurden mehrfach Bedenken über die Verlässlichkeit der Diskretionszusage der Seminarleitungen geäußert. Inwieweit müssen sich die Seminarleitungen dem Auftraggeber, der Geschäftsleitung von Weltkugel-Reisen, loyal gegenüber verhalten und Informationen aus den Seminaren an ihn weitergeben? Oder aber sind sie ausreichend souverän, das, was sie unfreiwillig in den Seminaren erfahren haben, für sich behalten zu können? Wie verführerisch ist es für sie, die Geschäftsführung davon in Kenntnis zu setzen?

Die Sorge vor möglichen Repressalien aufgrund der heftigen negativen Äußerungen über das Verhalten der Distriktleitungen und der Geschäftsführung, die über die Seminarleitung an die Führungsebene möglicherweise veröffentlicht werden könnten, beeinflusste das Verhältnis zwischen Seminarleitung und Seminarteilnehmer, hielt die Teilnehmer aber nur begrenzt davon ab, ihrer Unzufriedenheit Raum zu geben.

9.1.4 Weitere Seminarinhalte

Neben dem Hauptthema Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit mit seinen vielzähligen Unterthemen, kamen auch weitere Inhalte des Seminarprogramms zur Sprache.

Die eigene Rolle

Besonders für die Interviewpartner, die die Funktion Büroleitung neu angetreten haben, war dieser Seminarpunkt von entscheidender Bedeutung.

Zum ersten Mal wurde ihnen verbindlich erklärt, wie die Unternehmensführung sich die Ausübung der Funktion Büroleitung vorstellt.

Bereits über das Seminarprogramm wurden folgende expliziten Aufgaben einer Büroleitung schriftlich transportiert:

- Die Büroleitung ist Erster Verkäufer und setzt die drei Rollen Gastgeber, Berater, Verkäufer vorbildlich um.
- Die Büroleitung leitet das Büro und verantwortet die betriebswirtschaftliche Zielerreichung, die Ablauforganisation und die Wirkung des Büros nach innen und außen.
- Die Büroleitung ist Ansprechpartner für die Expedienten und ist mitverantwortlich, dass die Büroregeln von den Expedienten angewendet und umgesetzt werden.

Für jede dieser Aufgaben, die einer Büroleitung abverlangt werden, hat sie für das Gelingen oder Misslingen die Verantwortung zu tragen. Gefordert wird von ihr ein hohes Maß an Eigeninitiative, das dann gelebt werden kann, wenn zum einen eine fachliche und persönliche Führungskompetenz vorhanden ist und zum anderen größtmögliche individuelle Freiheiten und der Aufgabenstellung entsprechende Kompetenzen im Sinne von Befugnis zugestanden werden. Für die außerfachliche Qualifikation bedeutet dieses, dass Büroleitungen allein sein können müssen; sie müssen mit sich selbst zurechtkommen, sich allein organisieren und dürfen nur eingeschränkt von der Anerkennung und der Kritik ihrer Vorgesetzten abhängig sein, um sich souverän bewegen zu können. Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz der Büroleitungen bilden ein unteilbares Ganzes.

Die Büroleitungen von Weltkugel-Reisen arbeiten in einem ergebnisverantwortlichen Geschäftsbereich und werden regelmäßig über die Zahlen ihrer Filialen und des Unternehmens informiert. Hierdurch soll eine Eigendynamik entstehen, die zu einem aktiven Verkauf herausfordert.

Herr Otten fühlt sich in seine neue Funktion zwar „hineingestoßen“, fachlich und persönlich unvorbereitet und überfordert, will aber die unternehmerischen Geschicke aktiv mitgestalten und ist bereit, Verantwortung zu übernehmen. Beispielhaft erwähnt er mit der Budgetplanung für das Marketing seines Büros eine neue an ihn herangetragene Aufgabe, für die

ihm die erforderlichen fachspezifischen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse fehlen. Durch die mangelnde Einführung in diese für ihn bislang fremde Welt, findet er keine konkreten Ansatzpunkte und auch nicht die rechte Freude, die neue Forderung der Unternehmensleitung umzusetzen (vgl. Führungsstil der Vorgesetzten).

Zudem leidet er unter dem engen Entscheidungsspielraum und weiß keinen Hebel, an dem er ansetzen könnte, seinen Spielraum zu erweitern:

„Man ist so gekappt, ja. Auf der einen Seite wird verlangt, dass so Umsätze auf jeden Fall stimmen, auf der anderen Seite hat man aber dann keine Möglichkeit darauf Einfluss zu nehmen“ (Herr Otten).

„Ehm, man hat- kann keinen direkten Einfluss auf die Werbung nehmen und kann auf die Personalbesetzung keinen Einfluss nehmen, so das ist irgendwie so 'ne komische Situation“ (Herr Otten).

Sein Energiefluss ist erheblich blockiert; er sehnt sich nach menschlichem Feedback, Wertschätzung und Entscheidungsbefugnis.

Frau Bruhns vermittelt den Eindruck, als sei ihre Führungskompetenz nicht ausreichend geprüft worden. Zumindest wird ein klarer Beförderungsfiler nicht sichtbar. Frau Bruhns hatte sich die Position der Büroleitung nicht ausgesucht und fühlte sich zu Beginn der Übernahme aufgrund der abwertenden Reaktionen ihrer ins Hintertreffen geratenen Konkurrentin, einer langjährigen, formal besser qualifizierten Kollegin und späteren Mitarbeiterin, stressgeplagt, wenngleich sie mit dem neuen Status kokettierte. Bei der Analyse des Interviews wurde deutlich, wie sich eine innere Erschöpfung bei ihr breit gemacht hatte, eine Erschöpfung aufgrund von Überforderung, die von innen und außen gekommen war. Nicht allein die Menge an Arbeit, die sie beschreibt, auch die innere Einstellung, die sie zu den Erwartungen, die die Außenwelt und ganz besonders sie selbst hatte, führten zu einem Energieverschleiß. Sicher hatte ihr hohes Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein dazu beigetragen. Im Seminar lernte sie, dass es Dinge in ihrem Büroalltag gab, die sie verändern konnte, sie akzeptierte diese Erkenntnis und leitete entlastende Veränderungen ein (vgl. 9.1.6 Ergebnis- und Transfersicherung). Eine wechselseitige Entwicklungsberatung mit vertrauten Kollegen, die einen ähnlichen Beratungsbe-

darf wie sie selber gehabt hätten, hätte ihr mehr Freude bereitet – nach dem Motto: geteiltes Leid ist halbes Leid. Sie hat eine Vorstellung davon, dass Menschen in der gleichen Problemlage sich gegenseitig leichter motivieren, effizientere Lösungsvorschläge erarbeiten und Erfolge sowie Misserfolge differenzierter beurteilen können.

Einen wesentlichen Raum im Seminar nahm die Bearbeitung der Aufgabe, Ansprechpartner für die Mitarbeiter zu sein, ein. Ähnlich wie Frau Schäfer äußern sich auch andere Büroleiter:

„Mitunter ist es so, man hat mit den eigenen Kollegen Schwierigkeiten, weil man halt mitunter Sachen durchsetzen muss //äh// oder auch durchsetzen will, die man selber einsieht (1), aber der Kollege nicht mitzieht oder die Kollegin nicht“ (Frau Schäfer).

Nahezu alle weiblichen Büroleitungen präsentieren sich gegenüber ihren Mitarbeitern durchsetzungsschwach, mit deren Anleitung überfordert und wünschen diese Schwächen auszugleichen.

Insgesamt machen die Büroleitungen sehr deutlich, dass sie Schwierigkeiten hatten und auch weiterhin haben, ihre neue Rolle als Führungskraft zu ihrer eigenen Zufriedenheit auszuüben. Sie fühlen sich alleingelassen – was nicht mit einem stolzen Gefühl alleinige Verantwortung zu haben, zu verwechseln ist und beschreiben ein Zustandsbild, das in vielen Unternehmen heute anzutreffen ist: Führungskräfte aller hierarchischen Ebenen sind überfordert und arbeiten bis zu ihrer Belastungsgrenze.

Unternehmen, die sich auf menschliche Ressourcen gründen wie Reisebüros, müssen ihre Mitarbeiter vor Überarbeitung schützen, und nicht nur um den Verlust wichtiger Mitarbeiter zu verhindern, sondern in erster Linie um ihrer Fürsorgepflicht als Arbeitgeber nachzukommen und die Unternehmenspolitik lebendig zu machen, die in ihren Leitbildern – wie bei Weltkugel-Reisen verankert wird.

Unternehmenspolitik und interne Kommunikationsstrukturen

Jeder Mitarbeiter sollte durch klare Werte und Ziele eine Identität im Unternehmen finden und ein unverzichtbares Mitglied in einem Team sein.

Ein Mindestmaß an menschlicher Akzeptanz, Geborgenheit, Zuwendung und Wärme ist in Unternehmen notwendig, damit Mitarbeiter ein emotionales Zuhause finden, mit dem sie sich identifizieren und ihre volle Leistungsfähigkeit entfalten zu können. Unternehmen können nur dann erfolgreich sein, wenn jeder Mitarbeiter daran glaubt, dass seine Aufgaben wichtig sind und zur Zufriedenstellung der Interessenpartner erledigt werden müssen. Das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen Weltkugel-Reisen ist deutlich unterentwickelt; die Kritik gilt dem oberen und mittleren Management. Die Interviewten leiden unter einer Unternehmenspolitik, die sie als diffus erleben; sie wissen nicht, wie die nahe Zukunft aussieht. Sie erfahren, dass weitere Filialen aufgekauft, andere verkauft und wieder andere an Franchisenehmer übergeben werden, dass Distriktleiter stetig wechseln und Distrikte neu aufgeteilt werden. Sie sind zunehmend verunsichert und kommen nach der Übernahme von Weltkugel-Reisen nicht zur Ruhe. Diese Verunsicherung kann zur Frustration ganzer Mitarbeiterteams führen. Hier fehlt die Unterstützung von Geschäftsführung und Distriktleitung (vgl. Die Rolle der Büroleitung; Führungsstil der Vorgesetzten):

„Irgendwie muss ich ja auch die Möglichkeit haben zu sagen, und das, glaube ich, ist der richtige Weg, und dann schaff ich das auch das Ziel, anstatt dass man einem sagt, dass einem gesagt wird, das ist das Ziel und wie ihr's schafft so, das ist egal, aber ehm (2) Unterstützung kriegt ihr da in Form oder die Unterstützung müsst ihr euch selber irgendwie suchen oder so. Das ist so 'n Punkt, wo'n bisschen Unterstützung den Büroleitern nachher auch“ (Herr Otten).

Bei einem großen Konzern wie Weltkugel-Reisen überblicken lediglich die hochrangigen Führungskräfte das ganze Geschehen. Je größer und unübersichtlicher ein Unternehmen ist, umso bedeutsamer wird ein gut ausgebautes Kommunikations- und Informationsnetz und ein ermutigendes Miteinander im engen Arbeitsumfeld. Viele Untersuchungen haben gezeigt, dass gut informierte Mitarbeiter offener miteinander kommunizieren, motivierter und engagierter sind.

Frau Kirschke und Herr Otten streifen in ihren Interviews die Entwicklung neuer Informationsformen in Unternehmen, wie sie auch bei Weltkugel-Reisen bevorzugt genutzt werden: verbindliche Arbeitsanweisungen und Regelungen und andere wichtige Mitteilungen werden im wesentlichen

über Fax-Geräte und E-Mails kommuniziert. Diese Form der Informationsübermittlung und Kommunikation stellt neue Führungsanforderungen an die Geschäftsleitung und das mittlere Management:

Es gilt Mitarbeiter zu führen, die man nur selten sieht, die man kaum persönlich kennt, mit denen man nur sporadisch im direkten Kontakt spricht wird, denen man nur vereinzelt zuhört. Dieses Kommunikationsverhalten erfordert beidseitige vertrauensvolle Bindungen, die hier im Unternehmen noch nicht aufgebaut sind (vgl. Führungsstil der Vorgesetzten).

Die Interviewpartner signalisieren einen Bedarf an Informationen, der ihnen nicht angeboten wird; die Informationen, die ihnen angeboten werden, sind nicht deckungsgleich mit ihrem Bedarf, so dass die entstandene Deckungslücke zu Unmut führte. Konkretisierungen finden sich nicht in den Interviews.

„...die Kommunikation war halt total schlecht gewesen. Es war halt Distriktleiter Büroleiter, Expedient und //äh// jeder Distriktleiter, also im Grunde genommen jede Region hat anders gearbeitet, also nicht so gearbeitet, als wäre alles eine einheitliche Firma, sondern im Grunde genommen hat jeder gemacht, wie er's für richtig hält und es gab irgendwo keine richtige Linie“ (Frau Bruhns).

Die Filialen müssen ihre individuelle Unabhängigkeit haben und gleichzeitig die Geschlossenheit des Unternehmens Weltkugel-Reisen erleben, damit ihre Mitarbeiter Identität entwickeln und leben können.

Der Kontakt zu einzelnen Mitarbeitern anderer Filialen wird häufig als gut bezeichnet. Regelmäßige Büroleitertreffen, Informationsveranstaltungen, Produktvorstellungen oder Informationsreisen, auf denen man sich trifft, haben dazu beigetragen, dass ein regionaler Kontakt entstanden ist, auf den man gerne zurückgreift.

Außerdem werden die für die jeweilige Filiale, neu eingerichteten Personal Meetings als kommunikationsfördernd wahrgenommen, wenngleich einige Büroleitungen die Kunst der Sitzungsleitung noch nicht beherrschen und Sorge vor kritischen Anmerkungen ihrer Mitarbeiter haben.

Führungsstil der Vorgesetzten

Mitarbeiter brauchen Vorgesetzte, die die Unternehmensziele kennen, anerkennen und Mitarbeiter zu diesen Zielen führen können. Sie müssen mit den Gegebenheiten vertraut sein, die Rahmenbedingungen einschätzen können und die Mitarbeiter durch die Komplexität der Unternehmensstrukturen, Anforderungen und Aufgaben leiten können. Die heuristischen Prinzipien, denen sie sich dabei bedienen, beeinflussen wesentlich die Firmenkultur. Sie verhelfen ihnen dazu, schnelle Problemlösungen zu finden und rasche Entscheidungen zu treffen. Die Formel der Distriktleitungen von Weltkugel-Reisen „Umsatz gut – alles gut“, wie sie von den Seminarteilnehmern ins Feld geführt wird, ist eine dieser kognitiven Strategien, die im Eilverfahren angewendet werden. Irrtümer sind immer auch eingeschlossen.

Welche Werte sollten das tägliche Entscheiden prägen? Für eine offene Unternehmenskommunikation, die mehrfach nachgewiesen mitverantwortlich die Arbeitsleistung der Mitarbeiter und den Erfolg des Unternehmens erhöht, ist es ein zentrales Kriterium, dass sich Führungskräfte wie hier die Distriktleiter Zeit für die Belange der Büroleitungen nehmen. Für das menschliche Miteinander ist diese Haltung werte- und stilbildend, sie weckt und unterstützt das Vertrauen in die Führungsebene des Unternehmens. Dieser Teil der Führungsaufgaben erfordert ehrliche Freude am Kontakt mit Menschen. Eine innere Ruhe ausstrahlen und verbreiten, sich Zeit nehmen und aktiv zuhören sind Gesten des Miteinanders, die diese Freude am anderen signalisieren. Frau Kirschke hingegen übt diesbezüglich Kritik an ihren Vorgesetzten:

„...ehm, (2) die Distriktleiter oder die Distriktleiterin, die lassen sich eigentlich bei uns nie blicken und wenn, dann nur ganz kurz zwischen Tür- und Angel. Wenn Kundschaft dasitzt, dann kann man auch nicht erzählen, was da so läuft, was da geändert werden könnte oder irgendwelche Fragen stellen, ne, das ist (2), das läuft immer auf dieser Ebene“ (Frau Kirschke).

Auch andere Interviewpartner haben das Hierarchieverhalten der Distriktleitungen, dem mittleren Management des Unternehmens, während der Seminare stark attackiert (vgl. Mitarbeiterorientierung); insgesamt herrscht

eine große Unzufriedenheit über die Ineffektivität des Kontaktes zu den Distriktleitungen.

In erster Linie vermissen die Mitarbeiter einfache Anstandsregeln, die eine gemeinsame Basis für das Miteinander schaffen und vertrauensbildende Signale des Respekts senden, eine Kommunikationsleistung, die offensichtlich zur Erwartungsqualität eines Vorgesetzten gezählt wird.

Schroff, kurz angebunden, unerreichbar und beliebig erleben die Mitarbeiter ihre Distriktleitungen; sie erfahren wie die Fürsorgepflicht missachtet wird, und ertragen abwertende Reaktionen bis hin zum Mobbing. Dieses Führungsverhalten stellt eine erhebliche Belastung für die Arbeitsatmosphäre da und erschwert es dem einzelnen Mitarbeiter, sich mit seiner Arbeit und dem Unternehmen zu identifizieren, den Vorgesetzten zu akzeptieren, und betriebliches Engagement und Kreativität zu entwickeln.

Identifizierung ist Engagement und führt automatisch zu einer hohen Produktivität.

Frau Schulz, eine ältere Expedientin, bringt es auf den Punkt:

„`nen bisschen Menschlichkeit, ne, die fehlt ja nun absolut“ (Frau Schulz).

Herr Otten macht auf die lähmende Schicht als die er das mittlere Management empfindet, aufmerksam. Neu in seiner Funktion als Büroleiter und kurz nach der Übernahme-situation durch Weltkugel-Reisen fehlt es ihm besonders am Vorgesetzten-Feedback. Gleichzeitig weist er auf seine Ambivalenz hin: einen Distriktleiter als Vorgesetzten anzuerkennen, fällt ihm schwer und einen Dienstweg als Weg der betrieblichen Entscheidungs- und Aufgabenkoordination einhalten zu müssen, ist ihm nicht nur unbequem und umständlich, es hat ihn auch entmachtet. Gewohnt, den Arbeitgeber als unmittelbaren Vorgesetzten präsent, verlässlich und entscheidungsfreudig vor sich gehabt zu haben, quält es ihn nun, sich in dem neuen hierarchischen System zurechtfinden zu müssen. Innerlich hält er an dem fest, was ihm zuvor Identität und Rückhalt gegeben hat. Jede persönliche und berufliche Entwicklung beinhaltet das Abschiednehmen von gewohnten, sicherheitspendenden Formen; setzt aber gleichzeitig neue Möglichkeiten frei und stärkt idealerweise das Vertrauen in die eigenen

Ressourcen; Selbstermutigung und Unabhängigkeit finden ihren Platz und kennzeichnen letztendlich Expertentum.

Herr Otten aber vertraut seinen eigenen Maßstäben, die auf langjährige Erfahrungen und angereichertes Counter-Wissen beruhen, nicht mehr. Seine eigenen Bemühungen stellen ihn nicht mehr zufrieden.

Damit steht er mit seinem Beispiel für die Erfahrungen, die Unternehmen mit Fusionen und Übernahmen machen: Erfolgchancen der neuen Arbeitsverbindungen sind nur durch eine offene, intensive und respektvolle Kommunikation gegeben.

Angst ist ein ständiger Begleiter in der Reisevertriebsbranche geworden. Das bestätigten die Analyse den Interviews in beeindruckender Weise. Dabei geht es immer um die Angst, die Wertschätzung und Anerkennung anderer zu verlieren. Um Stressfaktoren und bedrohliche Ängste abzubauen, gilt es, das anonymisierte Führungsverhalten der Distriktleitungen, dass von den Interviewpartnern stark attackiert wird, durch einen personalisierten Führungsstil zu ersetzen, um damit zum Abbau betrieblich relevanter Ängste beizutragen.

Die Interviewpartner demonstrieren, dass sie im wesentlichen zwei Beziehungsvarianten zu ihren Vorgesetzten ausgeprägt haben:

- Die Distriktleitungen haben Einfluss auf sie, demzufolge sollen sie Führung und Verantwortung übernehmen.
- Die Distriktleitungen missbrauchen ihre Macht, demzufolge muss man sich ihnen gegenüber schützen und sie entwerten.

Damit pendeln sie zwischen Unterordnung und Überordnung. Eine Beziehungsvariante, die den Vorgesetzten als gleichwertig sieht, ist ihnen nicht vertraut, aber anzustreben.

Technik

Die Befragten sind in ihrer Mehrzahl weder auffällig technikfeindlich noch risikoscheu. Mögliche Systemabstürze und die Bedienung neuer Software sind dennoch starke Stressfaktoren. Mitarbeiter der EDV-Hotline werden von sehr sensiblen Counter-Mitarbeitern wie Frau Kirschke bei Problemen ungern um Hilfe gebeten, zu sehr fürchten sie abwertende und abwehren-

de Reaktionen auf ihre Anfragen zu erhalten, oder auch unverrichteterdinge wegen mangelnder Nachvollziehbarkeit ihres Anliegens doch auf Kollegen anderer Büros zurückgreifen zu müssen, was sie eigentlich vermeiden wollten.

9.1.5 Vergleich mit anderen Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen

Der Vergleich von Seminaren ist eine Handlung, die tief in den Einstellungen und Werthaltungen der Mitarbeiter verankert ist.

In den hier besuchten Seminaren waren die wertschätzende und fehlertolerante Atmosphäre und die fachliche Kompetenz der jeweiligen Seminarleitungen dafür verantwortlich, dass der anfängliche Unmut der Mitarbeiter, hervorgerufen durch die verpflichtende Teilnahme einer großen Akzeptanz wuch. Aus dieser Akzeptanz heraus ergaben sich Hoffnungen auf Veränderungen auf die gesamte Atmosphäre im Unternehmen, nicht zuletzt durch die neue strategische Ausrichtung implizit angekündigt. Diese Hoffnung zerfiel, weil sich die gewünschten Erfolge nicht einstellten. So wurden die Seminare in der Gesamtbetrachtung auch ambivalent beurteilt. Bei Frau Kirschke hatte es die Wirkung des Großreinemachens, wirkte befreiend und entlastend, weil es die Gelegenheit bot, sich aussprechen zu können, anderen galt es als Strandortbestimmung, diente ihnen als Auffrischung und Vertiefung ihres Wissens und bewies ihnen die eigene Anschlussfähigkeit an die jeweilige Gruppe. Die fruchtbare gegenseitige Beratung, die ermutigende Zurückhaltung der Seminarleitung waren für einige Teilnehmer einzigartig und hervorzuheben.

Auffällig häufig wurden Vergleiche mit klassischen Verkaufsseminaren angestellt, die sehr kritisch betrachtet wurden. Frau Jordan steht beispielhaft für die Aussagen mehrerer Interviewpartner:

„Ich sag mal (1), ja gut, man hat sowieso immer seine Verkaufsseminare, die ich zum Beispiel so liebe, weil die sind vollkommen für mich immer am Thema vorbei. (2) Und von daher fand ich diesen Ansatz mal ganz gut, das so zu sehen (1),

ja Kundenzufriedenheit kann man nur erreichen, indem man halt Mitarbeiterzufriedenheit erreicht“ (Frau Jordan).

Präsenter als das besuchte Seminar zur Kundenorientierung war der Interviewpartnerin Frau Schneider auch Büroleiterin ein Training on the Job, das in ihrem Büro durchgeführt wurde:

“...da hatten wir natürlich im letzten Jahr das Training on the Job und das Büro bezogen, wo eben einer vier Tage hier im Büro war, um den Büroalltag (pustet) (2), ja, zu begutachten oder mitzukriegen und dann dementsprechend dazu jeden Tag mit Trainingseinheiten, sprich Fragetechniken auf geschlossene Frage, auf offene Fragen, so dass diese Fragen hypothetische Fragen, rhetorische Fragen, alternative Fragen und so (lacht) weiter, die dann im einzelnen durchgingen und klar mit einzelnen Beispielen, um das dann in den Alltag umzusetzen, wo er weiterhin vor Ort war, was normalerweise auch recht positiv aufgenommen wurde, danach mit 'ner Selbstbeurteilung und mit Fragen, was Störfaktoren, wie sind sie zu (1) beheben oder was kann man noch zur Kundengewinnung tun oder was gibt's noch für flankierende Maßnahmen des beratenden Verkaufs, dann kam noch, dass man ein Persönlichkeitsbild von sich darstellen musste, Erkennen der eigenen Stärken, wusste ich gar nicht, dass das so schwierig ist, um da zehn Punkte zusammenzukriegen (lacht). Ist (2) wirklich, wenn man selbst zu beurteilen hat, wie bin ich und wie wirke ich, dann noch mal um sich selbst zu beurteilen, gut, okay es war flockig, locker, wie es aufgezogen wurde war normalerweise schon recht positiv, weil von dem Trainer auch immer klar, locker, aber immer sein eigenes Ich, er benutzte immer „Sie sind Ihre Coca Cola“, und das ist ein Weltbild, und das ist rüberzubringen, und das ist es eben und: (2) normalerweise wirklich immer nur die Stärken herausgehoben, um die noch mal aufzupuschen und für mich persönlich muss ich sagen hat das gebracht, dass ich doch gelernt habe, etwas mehr zu loben, was ich vorher nicht ganz so gesehen hatte“ (Frau Schneider).

Frau Bruhns hebt am stärksten hervor, dass ihr das Training on the Job, problem- und erfahrungsorientiert am Arbeitsplatz durchgeführt, die fairste Art der Weiterbildung sei. Sie unterstellt, dass ein Trainer vor Ort, der ihre Situation unmittelbar erlebt hat, die Sachverhalte in gleicher Weise wie sie selbst beurteilt; es bedarf ihrerseits keines Aufwands der Darstellung und Begründung und Rechtfertigung von Handlungsweisen. Trainer und Expe-

dient verstehen sich ohne Worte. Diese Unterstellung ist eine Idealisierung, verbunden mit dem elementaren Bedürfnis, nicht verletzt zu werden.

9.1.6 Ergebnis- und Transfersicherung

Das Unternehmen Weltkugel-Reisen plante mit seiner flächendeckenden Veranstaltung einen Veränderungsprozess hin zu der strategischen Ausrichtung Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit. In jedem Fall kann ein Seminar einen Antrieb in die gewünschte Richtung geben. Die Einstellungen der Geschäftsführung und des mittleren Managements als auch die nachfolgenden Maßnahmen entscheiden, ob die vom Seminar ausgelösten Impulse auf einen fruchtbaren Boden fallen; die Seminarleitung hat die Funktion dazu beizutragen, dass der jeweilige Boden bestellt wird.

Bei keinem der Interviewpartner finden sich Hinweise darüber, dass die Ergebnisse des Seminars in das Unternehmen in Form eines Informationssystems wie z.B. Newsletter, Flyer, Nachbesprechungen in Büroleitersitzungen oder Folgetermine kommuniziert wurden. Damit die im Seminar erarbeiteten Ansätze nicht verpuffen, mit sicherem Gefühl und mit Freude aufgegriffen, ausgearbeitet und umgesetzt werden, muss die Zielsetzung von der Unternehmensleitung systematisch weiterverfolgt werden. Ein Seminar hat nur dann seinen Wert, wenn die gewünschte Veränderung im Unternehmen ausgelöst wird.

Haben sich die Entscheider für diese Veranstaltung im Vorfeld vorstellen können, dass sie eine derartig heftige Kritik von Seiten der Mitarbeiter auslösen würden? Wie wurden die Rückmeldungen der Seminarleitung aufgenommen? Welche Maßnahmen wurden daraufhin eingeleitet? Die Seminarteilnehmer erhofften sich aufgrund ihrer kritischen Vorurteilshaltung eine positive Beeinflussung auf das Führungsverhalten ihrer direkten Vorgesetzten und der Geschäftsführungsebene. Enttäuscht und demotiviert nehmen sie zur Kenntnis, dass notwendige Korrekturen ausblieben. Es ist sehr fraglich, inwieweit Mitarbeiter, die in einem Seminar den Mut und die Energie wie beispielsweise Frau Bruhns und Frau Kirschke aufbrachten, ihre Themen zu platzieren, sich ohne nachfolgende Unterstüt-

zung legitimiert fühlen, mit dem gleichen Elan das Angeschobene weiterführen. Der Schonraum des Seminars war aufgehoben, die Rückendeckung der Unternehmensleitung nicht spürbar und im Büroalltag hatten sie mit Kränkungen ihrer Mitarbeiter zu rechnen. Meist erweist sich die Umsetzung der guten Vorsätze schwieriger als im Seminar erwartet und bald ist man wieder im alten Trott. Der Mut, Veränderungen beharrlich anzustreben, wäre gestützt durch eine Gewissheit, bei Fort- und Rückschritten begleitet zu werden.

Frau Kirschke berichtet tatsächlich auch von einem missglückten Versuch nach dieser Einzelveranstaltung Veränderungen im eigenen Verhalten bzw. im Arbeitsablauf durchzuführen.

Frau Bruhns hingegen gibt wie kein anderer Interviewpartner zu verstehen, dass in ihr ein Veränderungsprozess angestoßen wurde: sie lernte ihre Rolle als Büroleiterin aus einem erweiterten Blickwinkel zu sehen. Sie fühlte sich zwar zunächst für die geforderte Ausrichtung ihres neuen Verantwortungsbereichs nicht ausreichend gerüstet, aber ihre Furcht, die zuvor eingenommene Position wieder zu verlieren, gab ihr den Mut zur Veränderung; in ihrer Bewertung der Situation stand für sie Entscheidendes auf dem Spiel. Sie lernte, Führungsaufgaben als wichtig zu erkennen und zu akzeptieren, fasste Vorsätze, deren Umsetzung sie kontrollierte, traute sich an die neue Aufgabe heran, begann, ihre Erfahrungen zu reflektieren und war bereit, alten Beziehungen eine neue Gestalt zugeben. Sie trainierte, unbequeme Vorgaben von oben ihren Mitarbeitern mit Überzeugung zu verkaufen. Sie übte sich, Kritik in konstruktiver Form zu äußern und die mündliche Kommunikation zu bevorzugen. Sie zeigte Anzeichen dafür, sich auf die Stärken ihrer Mitarbeiterin zu konzentrieren. Sie hat ihre berufliche Situation überprüfen können und nicht nur Abweichungen, sondern auch Ziele entdeckt. Sie ertrug die mit der Veränderung einhergehende zynische Kritik ihrer Mitarbeiterin und konnte den von dieser bedrohlich erlebten Statusverlust unmittelbar nachvollziehen; sie selbst verknüpft ihr Selbstwertgefühl und damit ihre Identität mit Status und Statussymbolen.

Indem sie nun kleinere Risiken wagte, sich aus ihrer Sicherheitszone herausbewegte, spürte sie eine wachsende Lebendigkeit, lernte entschiede-

ner und durchsetzungsstärker zu handeln, insbesondere in ihrem Bemühen, Aufgaben zu delegieren, und erprobte den Umgang mit ihrer Zeit neu. Indem sie sich selbst in ihrer Rolle als Büroleiterin mehr annehmen konnte, fand sie eine Antwort auf die Frage, warum sie sich oft entkräftet fühlt und entdeckte ihren Entwicklungsbedarf. Durch ihre Entscheidung, sich den Forderungen der Geschäftsführung zu stellen, veränderte sich ihr Büroalltag auch in ihrem Sinne.

Wenn sie dann dennoch resümiert:

„Nur es ist halt – es war drei Tage – konntest du dir alles von der Seele reden, aber mittlerweile ist es halt so, es hat sich absolut nichts geändert, ne“ (Frau Bruhns)

wendet sich ihre Kritik zum einen gegen die Distriktleitungen und die Geschäftsführung, die es versäumten nachfolgende Maßnahmen durchzuführen und kritische Anmerkungen der Mitarbeiter in positive Handlungen und Haltungen umzusetzen, gleichzeitig bricht sie eine Lanze für prozesshafte Veranstaltungen.

Auch Herr Otten sinniert über die Nachhaltigkeit von Seminarerfahrungen:

„Im Mitarbeiterkreis haben wir dann teilweise noch mal drüber gesprochen und auch die anderen äh Kollegen, die dort gewesen sind, dann eben teilweise bei diesem Expedientenseminar (2), ich denke mal, so'n paar Sachen davon übergeblieben sind. Ich weiß auch nicht, wie viel man erwarten kann, was da tagtäglich dann in die Arbeit mit einfließt aus dem Seminar heraus (3), ich denke mal, dass es grundsätzlich immer gut ist, mal so'n Anstoß zu kriegen, sich den Spiegel vorzuhalten und zu gucken, was tun wir da eigentlich, wie können wir das besser machen so“ (Herr Otten).

Er hat aus einer Außerperspektive gelernt: wie gehen die anderen mit bestimmten Themen um? Was kann ich für mich aus den Erfahrungen der anderen lernen? Aber auch aus der Innenperspektive konnte er Gewinn ziehen: Was tue ich? Was ist mir wichtig? Gleichsam konnte er zurückgreifen auf die eigene Kompetenz und das eigene Ideenpotential.

Herr Otten verspürt verstärkt den Wunsch, mit seinen Büroleiterkollegen näher zu kommunizieren und Synergieeffekte zu nutzen. Er will Schritt halten können und zeigt in Form gemeinsamer Treffen eine Lösung auf,

wie mit Ressourcen durch Synergieeffekte eine höhere Gesamtleistung zu erzielen sei. Die Bereitschaft, auf Büroleiterebene zu kommunizieren und auch zu kooperieren sieht er gegeben. Er weiß, dass es gilt voranzuschreiten und kämpft mit seinen Grenzen zum letztendlichen Vorteil der Kunden und seiner selbst.

Frau Schäfer zeigt sich selbstkritisch:

„...da hab ich halt so entdeckt, dass wirklich, wenn Kunden kurz vor Feierabend kommen, dass man dann nicht mehr so freundlich ist, dass man dem Kunden nicht mehr unbedingt einen Platz anbietet: //äh// wie wir's normalerweise machen, dass man den Kunden also versucht möglichst schnell abzufertigen, weil halt der Feierabend im (2) Kopf schon ist“ (Frau Schäfer). „((lacht))“ (Interviewerin). „Ja, das ist ganz einfach so, denk ich ((stammelt)), das kann man auch nicht ablegen. Das hab ich auch sicherlich nach diesem Seminar nicht abgelegt“ (Frau Schäfer).

Frau Jordan hingegen teilt glaubhaft mit, eine Fülle von Anregungen mitgenommen zu haben, wurde aktiv und besuchte auf eigene Initiative ein Seminar für Führungskräfte, um ihre Durchsetzungsstärke zu schulen.

9.1.7 Assoziierte Themen

Trends im Konsumverhalten

Die zugenommene Reiseerfahrung der Kunden stellt für Herrn Otten ein bedrohliches Problem dar. Er verspürt mit großer Sorge nicht nur die deutlich höheren Ansprüche an die Dienstleistungsqualität; er leidet besonders an dem verlorengelassenen Experten-Nichtwissen-Gefälle. Kein Reisebüro-mitarbeiter wird je in der Lage sein, auch nur einen Bruchteil der beliebtesten Reiseziele seiner Kunden persönlich zu kennen (vgl. Abb. 3), aber wie kann er einen überlegenen Beraterstatus bekleiden, wenn ihm kein oder nur unzureichendes Wissen zur Verfügung steht? Mit seiner Sorge konzentriert Herr Otten sich emotional auf die Möglichkeit des Verlustes seines Professionalität; mit jedem neuen Kundengespräch sieht er sich einer neuen Gefahr ausgesetzt, verletzt zu werden. Diese Konzentration auf das Risiko und die unmittelbaren Umstände wird ihn auf Dauer depri-

mieren und demotivieren. Unabdingbar ist es aber, die Aufmerksamkeit auf langfristige Perspektiven zu richten und die zweifelhafte Überlegenheit des Wissenden zugunsten einer partnerschaftlichen, zielorientierten Suchbewegung im Sinne einer ganzheitlichen Kundenorientierung aufzugeben und gleichsam das eigene Zielgebietswissen systematisch zu erweitern.

So sorgenvoll wie Herr Otten äußert sich Frau Schulz nicht, aber sie hat die Erfahrung gemacht, wie wertvoll die Zielgebietskompetenz für einen Buchungserfolg ist:

„Und: dann eben, soweit die Kenntnisse vorhanden sind halt vom Zielgebiet und von den Hotels erzählen, wobei man natürlich nicht alles wissen kann, aber ich habe selber gemerkt, die Häuser, die man kennt, oder die Zielgebiete, das man die wesentlich besser verkauft als Zielgebiete, die man eben halt nicht kennt, ne“ (Frau Schulz).

Beide Interviewpartner nehmen Stellung zu einem wesentlichen Aspekt, der für die Abschlussschwäche des Unternehmens verantwortlich ist. Je reduzierter die Sicherheit im Zielgebietswissen ist, um so reduzierter ist der Mut, auf einen Buchungsabschluss hinzuarbeiten.

Benchmarking – die Abschlussschwäche des Unternehmens

Herrn Otten war überrascht über die statistische Information einer bei einem Büroleitertreffen vorgestellten Benchmarking-Studie, dass von zehn bei Weltkugel-Reisebüros eintretenden Kunden lediglich drei auch hier einen Abschluss tätigen. Mitbewerber lagen bei durchschnittlich vier Abschlüssen. Dieses Ergebnis deckt sich durchaus mit den Erfahrungen der Testkäufer, von denen Monika Spielberger in ihrem Artikel „Der Spaß am Verkaufen will erst gelernt sein“ berichtet (vgl. Kapitel 3.3.1 Exkurs Verkaufstrainings).

Frau Schäfer und Frau Sander beschreiben ausführlicher, dass während des Seminars auch Elemente des klassischen Verkaufstrainings besprochen und trainiert worden sind, vermutlich gekoppelt an das Ziel, den Reisebüromitarbeitern die Scheu der Verkaufssteuerung und des Abschlusses zu nehmen. Dass es sich bei diesem Prozess für manch einen Mitar-

beiter um einen aktiven, fast aggressiven Akt handelt, wird anhand der getroffenen Wortwahl sehr deutlich:

„...wie krieg ich den Kunden, sag ich mal, denn Verkauf ist ja das A und O, was nutzt mir der beste Umgang mit dem Kunden, wenn ich nichts umsetze ((lacht))“ (Frau Schäfer).

„...wie man halt eben deine Kunden besser ranziehen kannst,...“ (Frau Sander)

Verkaufssteuerung

Herr Otten erwähnt als einziger die Verkaufssteuerung von Zusatzleistungen wie Versicherungen und Autovermietungen. Sein Unbehagen, über die angefragte Produkt- und Dienstleistung hinausgehend diese Leistungen dem Kunden anbieten zu müssen, wie es die Zentrale verlangt, verletzt seine Ehre als Reiseverkehrskaufmann. Er versteht sich in erster Linie als Berater und Dienstleister und dieses in ehrenwerter Absicht und nicht als Vertreter, der durch die Hintertür den Verkauf nicht angefragter Leistungen steuern muss. Er sträubt sich, die Zufriedenheit seiner Kunden und sein persönliches Ansehen zugunsten eines schnellen Umsatzes mit gesteuerten Zusatzverkäufen aufs Spiel zu setzen, und wünscht sich in seiner schwierigen Situation professionelle Hilfe: Wie kann ich den Anforderungen der Zentrale und denen meiner Kunden gleichermaßen gerecht werden ohne mein Gesicht zu verlieren?

Andere Seminarteilnehmer kommen auf das Thema Verkaufssteuerung nicht zu sprechen, was aber nicht zwangsläufig bedeuten muss, dass sie ohne Probleme damit umgehen.

Umsatzdruck und Arbeitsplatzsicherheit

Die Reisebüromitarbeiter unterliegen zunehmend dem Druck und der Notwendigkeit, kalkulierte Umsatzzahlen zu erreichen, um die Existenz der jeweiligen Filiale und deren Arbeitsplätze zu sichern

Die Sorge um den Erhalt des Arbeitsplatzes zeichnet sich auch hier wieder sehr deutlich bei Herrn Otten ab. Er realisiert, dass die Ungewissheit die einzige Gewissheit ist, die er hat, und dass er von seinem gewohnten

Sicherheitsdenken Abschied nehmen und sich auf die eigenen Kräfte und Fähigkeiten konzentrieren muss.

Angst vor der Zukunft findet sich in Andeutungen anderer Interviewpartner, z.B. bei Frau Sander: Sie führt ihre Expedienten-Kollegen aus Düsseldorf ins Feld, die die große Konkurrenz eines neuen Mitbewerberbüros fürchten.

Der drohende Verlust des Arbeitsplatzes ist in vielen Studien als ein bedeutender Stressfaktor identifiziert worden (vgl. Leppers 2/2001, 36f).

„Etwas Widriges verstehen heißt ja nicht nur einfühlend auf die Seite dessen treten, was uns zusetzt oder schadet, sondern auch von daher eine Sicherheit des Umgang mit ihm gewinnen.“

Plack 1979, 179

9.1.8. Reflexionsbedarf

Mit Hilfe der Biographieforschung und der hermeneutischen Fallauswertungen war es möglich, tiefere Einsichten in die Prozesse von Reisebüros und ihrer spezifischen Dynamiken zu gewinnen.

Bei der Beantwortung der Frage nach einem Bedarf an Reflexion für die Mitarbeiter der Reisebüros wird das Augenmerk auf die persönlichen Äußerungen der Interviewpartner über Problemstellungen und Kommunikations- und Kooperationsstörungen an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz gerichtet und auf die von ihnen diesbezüglich gemachten Hinweise, die ihnen selbst nicht bewusst waren.

Es handelt sich dabei um Situationen, die von Büroleitern und Expedienten als angst- oder stressauslösend, störend, kränkend, abwertend, ausgrenzend und überfordernd wahrgenommen, dargestellt und eingeschätzt werden und ihr Engagement, ihre Leistungsfähigkeit und –bereitschaft, ihre Kreativität und Arbeitsfreude nachhaltig beeinträchtigen.

Zu den herausgearbeiteten Reflexionsthemen gehören: Orientierungshilfe als Führungskraft, Rollenverständnis als Betriebsrat, Verortung im Unternehmen, kontinuierliche Auseinandersetzung mit aktuellen Problemstellungen, Verbesserung der Qualität der Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern, Kollegen, Distriktleitern und der Geschäftsführung, Förderung der Strategie Kundenorientierung, Sicherheit in den fünf Phasen des Verkaufsgesprächs, Sicherheit im Verkauf von Zusatzleistungen, Optimierung des eigenen Verhaltens in Beschwerdesituationen und bei der Einwandbehandlung, Verbesserung der ineinander greifenden Prozesse, Optimierung des Informationsflusses, Erhöhung der Widerstandsfähigkeit gegen Stress und Depression, Reduzierung betrieblich relevanter Ängste, Siche-

nung der Qualität mit verknüpften Personalressourcen, ermutigender Umgang mit dem wachsenden Bereich des Nichtwissens, z.B. Zielgebietswissen.

Eine reflexive Verarbeitung der aufgeführten Themen würde zu einer Entlastung und Weiterentwicklung der jeweiligen Mitarbeiter und ihrer Teams und letztendlich zu einem größeren Erfolg des gesamten Unternehmens führen. Im beruflichen Kontext ist Reflexion eine zentrale Produktivkraft mit dem Ziel, das Problemlöseverhalten zu stärken, die Qualität in Arbeitsbeziehungen und -prozessen zu optimieren und das berufliche Rollenverständnis im Umfeld des Unternehmens und den dazugehörigen Fragen zu klären. Immer dann, wenn Nachhaltigkeit im Verhalten gefordert ist, wird Reflexion gebraucht.

Ein hervorzuhebender Aspekt bei der Frage des Reflexionsbedarfs der Interviewpartner ist die angestrebte strategische Ausrichtung des Unternehmens „Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit“. Mit dieser Ausrichtung erwartet das Unternehmen Weltkugel-Reisen langfristige, erfolgreiche Beziehungen zwischen Mitarbeitern, Kunden und anderen Interessenpartnern wie Veranstaltern und Vermittlern von Zusatzleistungen wie Autovermietung und Reiseversicherungen. Für die Büroleitungen bedeutet die Anwendung der neuen Strategie einen neuen, andersartigen Leistungsdruck. Neben ihrer Fachkompetenz wird von ihnen ein hohes Maß an extrafunktionalen Fähigkeiten gefordert. Schlüsselqualifikationen zur erhöhten Dienstleistungsqualität wie Empathie, Zuverlässigkeit, Kommunikation, Reaktionsvermögen und Entgegenkommen haben gegenüber den harten Faktoren wie Wissen, Rationalität und Technik an Bedeutung gewonnen (vgl. Abb. 7: Schlüsseldimensionen der Dienstleistungsqualität). Auf diese Komplexität und auf die Bewältigung der gewachsenen Aufgabenvielfalt sind die Büroleitungen nicht systematisch vorbereitet worden. Zudem haben die Büroleitungen die Aufgabe, die Expedienten für diese Strategie zu gewinnen und bei der Anwendung zu begleiten. Die meisten von ihnen haben wenig Erfahrung im Umgang mit Mitarbeitern.

In einem individuellen Training das eigene Führungskonzept zu reflektieren, es mit professionellen Ansätzen zu konfrontieren und über diesen Weg zu einem fachlich fundierten Konzept zu finden, ist einigen der Büro-

leitungen anzuraten. Nutzt jemand die Möglichkeit, seine lebensstiltypischen Muster in ihrem Entstehungszusammenhang zu beleuchten, lernt er sie zu verstehen und zu akzeptieren und erhält damit eine wichtige Voraussetzung, das eigene Verhalten bewusst zu gestalten oder umzugestalten. Diese tiefergehenden, nicht nur verhaltensmodifizierten Veränderungen, verlangen Geduld, Anstrengung, Auseinandersetzung und Reifung; sie vollziehen sich prozesshaft, wirken ganzheitlich, stabiler und kongruent und können in einmaligen Veranstaltungen wie dem hier untersuchten Seminar, in denen zwar qualifizierte Impulse gegeben werden können aber keine weitere Begleitung stattfindet, nicht erreicht werden.

Geführte Reflexionen sind besonders dann indiziert, wenn aufgestauter Ärger und aufgebaute Ängstlichkeiten in konstruktive Bahnen gelenkt werden müssen.

Die Analyse der Interviews lässt die Schlussfolgerung zu, dass auch Distriktleitungen und Geschäftsführung des Unternehmens einen Bedarf an Reflexion haben: die negative Sichtweise der Interviewpartner zeigt, dass die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter nicht erreicht haben. Die Reisebüromitarbeiter sehen sich unverantwortet und ohne Einfluss in den Strudel des unternehmerischen Wandels und der aktuellen Verunsicherung geraten, und es mangelt ihnen an Fürsorge, Wertschätzung und Anerkennung von Seiten der Führungsebenen, um die stetigen Veränderungen begreifen und aktiv mitgestalten zu können.

Einige der Distriktleitungen scheuen den Kontakt zu ihren Mitarbeitern; statt die notwendige Stütze zu sein und eine vertrauensvolle und menschliche Arbeitsumgebung zu schaffen, stehen sie in einer flüchtigen Kommunikation zu ihnen, hören ihnen nicht zu und zeigen sich entscheidungsunsicher, wenig wertschätzend und wertebildend. Ein Teil ihrer Energie müssten sie dafür einsetzen, das Wohlbefinden der Büroleitungen und Expedienten im Auge zu behalten und zu fördern und für eine Arbeitsatmosphäre sorgen, in der diese sich emotional sicher fühlen und bereit sind, ihr Bestes zu geben. Das Unternehmen würde hinsichtlich seiner

neuen strategischen Ausrichtung und seiner Gewinnorientierung davon profitierten.

Eine entsprechende Vorbildfunktion der Geschäftsführung sollte selbstverständlich sein.

Auf dem Weg zu diesem *personifizierten* Führungsstil, wie ihn Prof. Dr. Wilfried Panse für den Abbau betrieblich relevanter Ängste rät, bietet sich eine reflexive Begleitung an (vgl. Leppers, 2/2001; 36).

Das eigene berufliche Handeln reflektieren zu wollen, persönliche berufliche Entwicklungsmöglichkeiten anzustreben und erlebte problematische Situationen, Defizite und Konflikte unter Einbeziehung persönlicher, fachlicher und institutioneller Anteile zu bearbeiten, verlangt nach persönlicher Motivation. Eine Sensibilität für psychische Prozesse ist in den Interviews deutlich erkennbar, und es findet sich die Bestätigung der Erfahrung von Schoenaker: „....Die meisten Menschen sehnen sich nach einer positiven Grundlage und nach der Entwicklung der Fähigkeit, sich selbst und andere aufzubauen“ (Schoenaker, 2002, 11).

9.2 Typenbildung

Der kontrastive Vergleich der Interviewergebnisse ergab, dass die Interviewpartner in ihrer Präsentation in etlichen Details übereinstimmen. Bei der nachfolgenden Typenbildung werden die vier rekonstruierten Einzelfall- und die sechs ergebnisorientiert hinzugezogenen Globalanalysen im Kontext des vorliegenden Forschungsinteresses, der Frage nach einem möglichen Reflexionsbedarf, betrachtet und entsprechende Unterschiedlichkeiten akzentuiert. Hierbei wird die Nähe zum konkreten Fall mit seinen charakteristischen Einzelheiten bewahrt, so dass in der abstrahierenden Formulierung der Typisierung der jeweilige Zusammenhang nachvollziehbar bleibt. Zur weiteren Veranschaulichung werden die verschiedenen Typen durch eine charakterisierende Überschrift als auch durch ein spezifisches Motto gekennzeichnet.

9.2.1 Typus „Die distanziert-höfliche Büroleiterin“

„Ich bin ungern in einer fragenden, unterlegenden Position. Ich fürchte mich vor Abwertungen und Kränkungen. In meinem beruflichen Umfeld vermisse ich die motivierenden und fördernden Effekte eines verbindlichen und glaubwürdigen Wertefundaments. Den Schwierigkeiten in meinem beruflichen Kontext verleihe ich eine schicksalhafte, unabwendbare Sinnhaftigkeit und festige damit meine verharrende Haltung. Was andere Menschen über mich denken und welchen Eindruck ich hinterlasse, ist mir sehr wichtig, deshalb bediene ich mich einer wohlüberlegten Imagepflege.“

Reflexionsbedarf

Vertreterinnen des Typus „Die distanziert-höfliche Büroleiterin“ wünschen sich von ihren unmittelbaren Vorgesetzten Wertschätzung, Verständnis, eine zuverlässige Organisation, Entlastung in kritischen Überforderungssituationen und eine institutionalisierte Möglichkeit, sich in vertrauensvoller Runde mit ihnen zu besprechen. Fehlt ihnen das atmosphärische Umfeld, verhalten sie sich diskret zurückhaltend und verzichten eher auf klärende, richtungweisende Gespräche, als dass sie Schwierigkeiten, die sich aus ihrem Arbeitsalltag als Büroleiterin ergeben, ansprechen und offen legen. Wird die ihnen gegenüber auszuübende Sorgfaltspflicht nachhaltig ver-

letzt, wissen sie ihre Arbeitnehmerrechte einzufordern und gehen bereitwillig das Risiko eines Loyalitätskonfliktes ein.

Die Größe des Konzerns ist ihnen nicht überschaubar; Unternehmensstrukturen sind ihnen nicht transparent. Diese Fremdheit trägt dazu bei, dass sie, die ungern in eine fragende, unterlegene Position geraten, es bei entsprechendem Bedarf vermeiden, Auskunftstellen des Unternehmens zu kontaktieren. Sie fürchten sich vor Abwertungen und versuchen insbesondere jenen Situationen aus dem Wege zu gehen, in denen sie aufgrund von (Noch-)Nichtkönnen und (Noch-)Nichtwissen auf Ablehnung stoßen könnten. Hilfe ersuchen sie am ehesten und nehmen diese auch an, wenn es sich bei dem zwischenmenschlichen Kontakt um eine Art des Miteinanders handelt, die wohlwollend gegenseitig in Anspruch genommen werden kann und auf einer Gleichwertigkeit der Beziehung beruht. Hier verlieren sie ihre Scheu zugunsten eines zugewandten, gar amüsanten Miteinanders, zeigen ihre reflexiven Fähigkeiten, und ihr Kommunikationsvermögen hinterlässt Spuren.

Sie lassen keinen Zweifel daran, dass sie in einer Firma arbeiten, die keine hoch stehende, entwickelte moderne Unternehmenskultur vorzuweisen hat und nicht ihren Wünschen nach gesellschaftlichem Status und Ansehen entspricht. Dabei vermissen sie die motivierenden und fördernden Effekte eines verbindlichen und glaubwürdigen Wertefundaments. In einem unterkühlten Klima können sie nur sehr schwer ein Zugehörigkeitsgefühl entwickeln und sich mit dem Unternehmen identifizieren. Mangelnde Identifikation und fehlendes Zugehörigkeitsgefühl sind Ursache und Folge zugleich.

Vertreterinnen dieses Typus präsentieren sich mit professioneller Höflichkeit und rollenmäßiger Distanz als gestandene Dienstleisterinnen. Wichtig ist ihnen, ihre Position als Büroleiterin gleich zu Beginn des Kontaktes darzustellen, so als gäbe es einen Status zu untermauern.

Sie neigen dazu sich selbst als herausragende, nicht leicht zu überbietende Persönlichkeiten darzustellen. Die eigene Wichtigkeit und Bedeutung schätzen sie übertrieben hoch ein; andere Menschen machen sie unwichtiger und unbedeutender. Sich auf der Seite der gesellschaftlichen Gepflogenheiten sehend, erachten sie die eigenen Selbstverständlichkeiten als richtig und sinnvoll und tendieren dazu, diese für andere verpflichtend machen zu wollen. Abweichende Wertvorstellungen, Neigungen, Erwartungen und Bedürfnisse eines Gegenübers halten sie für erklärungsbedürftig und merkwürdig oder ignorieren diese sogar. Ihre Maßstäbe richten sich wesentlich nach den Regeln des sozialen Umgangs und des Auftretens. Besonders Missachtungen der sozialen Distinktion lösen schmerzliche Peinlichkeitsgefühle in ihnen aus. Die mangelnde Fähigkeit von Mitarbeitern, die von ihnen so notwendig erachtete Distanz zu beherrschen und zu wahren, erleben sie als extremes Belastungselement. Prolethentum ist das, was sie aufs Schärfste vermeiden möchten, als seien sie bestrebt, einen unterprivilegierten Status zu überwinden, so als hätten sie bessere Zeiten erlebt.

Im Zentrum steht die Frage der eigenen Reputation. Was andere Menschen über sie denken und welchen Eindruck sie hinterlassen, ist ihr zentrales Thema. Sie bedienen sich einer wohlüberlegten Imagepflege. Wissend, welche Macht in Art und Weise der Darstellung steckt, verändern sie die Darstellungsform je nachdem, welches Ziel sie verfolgen. Anstelle von Spontanität tritt Kalkül in den mitmenschlichen Umgang. Das erklärt ihre zaudernde Attitüde, die in Kotaktanbahnungsphasen, aber auch in der Kontaktpflege deutlich wird. Sie nutzen ihr Talent, Situationen karikaturistisch in Szene zu setzen, um das eigene Ansehen auf eine positive Emotions- und Sympathieebene zu heben. Dabei kontrastieren sie derart professionell, dass sie in kurzer Präsentationszeit die Basis für einen Kultstatus schaffen können. Nicht ohne Skrupel zeichnen sie auf Kosten anderer ein Bild von sich, das sie unangreifbar macht und das eigene Image schont.

Spuren von Einsamkeit sieht man in ihrem Verhalten, sich im wesentlichen mit den eigenen Themen zu beschäftigen und Themen anderer zu missachten. Ihre Neigung zu arrogantem Verhalten dient dazu, mangelndes Selbstwertgefühl zu überdecken und Menschen und Begebenheiten auf sichere Distanz zu halten. So zeigen sie sich als schutzbedürftige Außenseiterinnen und präsentieren sich als jemand, um den man sich kümmern und sorgen muss.

Den klassischen herausfordernden Situationen im Kundenkontakt stellen sie sich auch unter widrigen Umständen höflich, fachkompetent und engagiert. Planerisches, systematisches und selbständiges Vorgehen gehört zu ihrem routinierten Alltag. Dabei nutzen sie ihre Gestaltungsspielräume und Eigenständigkeit.

Sie stellen die besondere Beziehungsqualität zu Kunden der höheren gesellschaftlichen Kreise als berufliche Maxime in den Mittelpunkt. Vornehme ältere Herrschaften verleihen ihren charmelosen Büros einen gewissen Glanz. In jedem Kunden einen wertvollen Geschäftspartner zu sehen, entspricht nicht ihrem beruflichen Grundsatz.

Sie zeigen eine Scheu, Mitarbeiter zu lenken und zu leiten, um nicht autoritär und arrogant zu erscheinen, schwächen Disharmonien ab, die beim Aufkommen von Unterschiedlichkeit entstehen und von ihnen angstvoll empfunden werden. Sie verzichten darauf, die Persönlichkeit ihres Gegenübers näher kennen zu lernen, sich darauf einzustellen und bei ihrem Vorgehen zu achten und zu berücksichtigen ohne die eigenen Vorstellungen zu vernachlässigen. Dabei leiden sie an ihren unzulänglichen Fähigkeiten in eine offene, klare Kommunikation mit ihren Mitarbeitern zu treten. Besonders beeinträchtigt fühlen sie sich, schwierige Beziehungssituationen als überwindbares Hindernis anzugehen und zu bewältigen. Hier zeigen sie keine Bestrebungen, klug, findig und kreativ erfolgsversprechende Lösungsschritte abseits der ausgetretenen Pfade zu entwickeln und bringen sich bei dem wenigen Mut zum Experimentieren um selbstwertstärkende Erfolgserlebnisse. Stattdessen verleihen sie ihren

Schwierigkeiten eine schicksalhafte, unabwendbare Sinnhaftigkeit und festigen ihre verharrende Haltung. Dieses führt sie in festgefahrene Beziehungen und in lang anhaltende Überforderungssituationen.

Fühlen sie sich im wenig vertrauten Rahmen von Seminargruppen aufgefordert, ihre berufliche Situation darzustellen, wählen sie den Kunstgriff, die Situation dermaßen schwerwiegend und einzigartig zu präsentieren, dass sie sich der uneingeschränkten Bewunderung ihrer Umgebung sicher sein können. Impulse von außen wirken durchaus in den Arbeitsalltag hinein, verflüchtigen sich aber rasch und lang andauernde, tief greifende Verstehensprobleme können nicht auflöst werden. Ohne ermutigende Begleitung erwarten Vertreterinnen dieses Typus nach ersten Rückschlägen keinen weiteren Fortschritt und verharren in ihrer Komfortzone, dem Aktionskreis, der ihnen vertraut ist und in dem die gewohnten Schwierigkeiten ein nahezu heimeliges Gefühl geben. Statt weiterhin nach Entwicklungsmöglichkeiten auszuschaun, definieren sie sich als Opfer schicksalhafter Umstände und unterwerfen sich ihren alten Begrenzungen.

Reflexionsthemen wären Orientierungshilfe in der Mitarbeiterführung, Verortung im Unternehmen, Verbesserung der Qualität der Beziehung zu Kunden, Distriktleiter und Geschäftsführung, Verbesserung von Konfliktlösungsstrategien einhergehend mit selbstwertstabilisierenden Sichtweisen.

9.2.2 Typus „Der bewahrende Büroleiter“

„Veränderungen machen mir Sorge! Am liebsten wäre es mir, ich würde vor Neuerungen verschont bleiben können. Ich brauche eine Leitfigur. Ein kontinuierliches Feedback meines Vorgesetzten ist mir wichtig. Ich traure um den Verlust des vorangegangenen Arbeitsverhältnisses. Im Kundenkontakt erlebe ich mich immer häufiger in der Rolle des Unwissenden. Ich bin nur begrenzt für die Verbesserung meiner defizitären Kenntnisse verantwortlich.“

Reflexionsbedarf

Vertreter des Typus „Der bewahrende Büroleiter“ wünschen sich in ihrer Arbeitswelt flache, überschaubare Hierarchien und stabile Bindungen zu höher gestellten Autoritätspersonen. Ihre Vorgesetzten sollen sie fördern, anerkennen, wertschätzen, durch richtungweisende Hinweise, unterstützende Nähe und aufbauende Feedbackgespräche fordern, Einfluss auf ihre Zukunft nehmen und ihre Existenz sichern. Sie brauchen Verbindlichkeit, Zuverlässigkeit und konkrete Hilfestellung zur Bewältigung ihres Arbeitsalltags. Besonders in schwierigen Situationen erwarten sie eine Vorgesetztenhaltung, die der eines treu sorgenden und beschützenden Elternteils nahe kommt. Mehrere hierarchische Ebenen beachten und einhalten zu müssen, entspricht nicht ihrem Rollenverständnis, schmälert beeinträchtigend ihre Kompetenz, lähmt ihre Einsatzbereitschaft und wirkt sich verletzend auf ihr Selbstwertgefühl aus.

Auf räumliche und emotionale Distanz aufgebaute Verhältnisse zu unmittelbaren Vorgesetzten und zur Geschäftsführung missfällt ihnen, verunsichert sie, schwächt sie in ihrer Orientierung und sie fühlen sich bei der Bewältigung ihrer Aufgaben alleingelassen und nicht ausreichend wertgeschätzt.

In betrieblichen Umbruchsituationen wie Geschäftsübernahmen neigen sie - auf der Suche nach einer neuen Identität - zu einem konsistenten Selbstbild und erschrecken vor der Notwendigkeit der Wandlung und Entwicklung. Diese Zeit der Veränderung empfinden sie weder als Herausforderung noch als Chance.

Fehlende umfassende Informationen über neue Unternehmensstrukturen oder -strategien wie z.B. die Einführung der Strategie Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit und deren Realisierung irritieren sie; ein erhöhter Diskussionsbedarf innerhalb des eigenen, meist gut funktionierenden Netzwerkes wird notwendig, um überfordernde Situationen abgefangen zu können - Abweichungen von geforderten Verhaltensnormen machen ihnen Sorge.

Sie unterwerfen sich nicht kritiklos ihrem Arbeitgeber, protestieren in Form von erheblichen Einbußen an Motivation, Arbeitszufriedenheit und Commitment als Sicherheitsmaßregel gegen ein Zuwenig an gewünschter Unterstützung und Akzeptanz.

Werden sie im Zuge von Geschäftsübernahmen in Führungspositionen hineingehoben, mühen sie sich ab, vermeintliche Ansprüche zu erfüllen, sehen sich aber nur begrenzt für die Verbesserung ihrer defizitären Kompetenzen verantwortlich. Dabei neigen sie zur Idealisierung des vormaligen Zustands und durchlaufen einen langen Trauerprozess. Die vormals hohe Identifikation bleibt auf der Strecke; Beziehungs- und Sachebenen sind gestört. Klagend, kindlich trotzend und enttäuscht abwartend verweilen sie auf ihren Positionen, in der falschen Hoffnung, zukünftig möglichst von Neuerungen verschont zu bleiben. Die angehobenen Anforderungen entmutigen sie, schränken ihren Aktionsradius ein, und ihrem Verhalten fehlt die konstruktive Vielfalt, die dazu beitragen könnte, den Arbeitsalltag zufrieden stellend zu bewältigen. Diese Züge von Zaghaftheit stehen im Widerspruch zur neuen Führungsrolle.

Auf weiter Flur auf sich alleingestellt, fehlen ihnen Vergleichs- bzw. Wettkampfgelegenheiten mit Büroleiterkollegen als Orientierungshilfen und sportlicher Ansporn und die anerkennende Präsenz einer Leitfigur.

Sie neigen dazu, den Kenntnis- und Wissensvorsprung ihrer Kollegen zu überhöhen. Ihre überhöhte Sichtweise belastet sie erheblich und blockiert ihre Schaffenskraft zusätzlich, korrespondierend mit der zögernden Haltung die ihrer persönlichen Haltung, Probleme anzugehen, innewohnt. Beunruhigt und irritiert signalisieren sie einen starken Wunsch nach Weiterbildung unter Ausschluss von Vorgesetzten. Mit ihrem ausdrücklichen Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu Gleichgesinnten untermauern sie ihre selbstwertsichernde Abgrenzungstendenz. Zudem soll die gegenseitige kollegiale Förderung und Stabilisierung dem Aufschluss defizitärer Fachkompetenz dienen. Wie nebenbei den Wissensvorsprung der anderen für

die eigene Weiterentwicklung zu nutzen, käme ihrem Wunsch unangestrengt zu lernen, entgegen.

Von außen aufbereitete Ansatzpunkte für erstrebenswerte Verbesserungen, Konkretisierungen einzelner Maßnahmen, Hilfestellungen bei der jeweiligen Umsetzung als auch der kontinuierlichen Maßnahmenverfolgung sind stützend erforderlich, damit eine ermutigte Eigeninitiative in Gang kommen und die gewünschten Resultate erzielt werden können. Ohne diese weiterführende motivierende Förderung, gepaart mit einer persönlichen Bereitschaft, Zurückhaltung und Bequemlichkeit aufzugeben, bleiben erfahrene Denkanstöße unausgereift; ein sicherer selbstwertstärkender Lernreflex würde nicht einsetzen, die gemachten Erfahrungen könnten nicht ausgebaut werden und Impulse würden versanden.

Bei *Vertretern des Typus „der bewahrende Büroleiter“* ist das berufliche Selbstwertgefühl eng verknüpft mit dem Grad eines detaillierten Zielgebietswissens. Alarmierend erleben sie die gestiegene Reiseerfahrenheit und –intensität ihrer Kunden, einhergehend mit einem sich immer weiter reduzierenden Wissensvorsprung des Fachmanns. Gerade dieser Vorsprung zeichnet aber für die Berechtigung des Berufsstandes und so fürchten sie den Wettlauf zu verlieren.

Im Bereich Fernreisen und Kreuzfahrten können sie die wiederkehrende Unterlegenheit aufgrund der Exklusivität der Angebote akzeptieren. Auf dem Gebiet der Massentourismusziele hingegen erleben sie sich als Fachmann unprofessionell, empfinden Peinlichkeitsgefühle und die Beratungssituation als solche sogar bedrohlich. Sie bewegen sich in dem scheinbar unabwendbaren Spannungsfeld zwischen Akzeptanz der eigenen Unzulänglichkeit, dem schwindenden Mut zur immer bedrohlicher werdenden Lücke und einem permanenten unbefriedigten Bedürfnis aufzuschließen, um die Schere des Kenntnisabstands nicht weiter auseinanderdriften zu lassen. Eigeninitiative Möglichkeiten das Zielgebietswissen zu aktualisieren und auszuweiten wie geänderte private Reisetätigkeiten und erhöhtes Medienstudium finden sich in ihrer Argumentationslinie nicht.

Ihnen mangelt es an Entschlossenheit, den stetig sich vergrößernden Abstand zwischen sich und ihren Kunden aktiv mit Hilfe eines durchdachten Systems und wachsenden Selbstbewusstsein zu minimieren. Mit abwartenden, nahezu resignierter Attitüde treten sie auf der Stelle, verspüren wenig zuverlässige Aussicht auf voranbringende Aktivitäten und überlassen sich ihrem Schicksal.

Gehemmt fühlen sie sich zum einen durch die verloren gegangenen Dimensionen professioneller Überlegenheit und Produktidentifikation und eine damit einhergehende Ablehnungsangst. Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und Offenheit dem Kunden gegenüber als die charakteristischen Wesensmerkmale eines reflektierenden Verkaufens und Grundlage emanzipierter Kundenbeziehungen drohen angesichts dieser sicher aufgebauten Anspannung abhanden zu kommen. Sie erleben sich im Kundenkontakt immer häufiger in der Rolle des Unwissenden – das bedroht ihr Selbstwertgefühl. Sich in die Wünsche, Probleme und Erwartungen ihrer Kunden partnerorientiert hineinzudenken, diese schnell zu erfassen und zu beantworten, fällt ihnen häufig nicht leicht.

Produktkenntnisse, Beratungsfähigkeit und Erfahrungswissen - zentrale Wirkfaktoren auf den Abschlusswillen der Kunden sind ihrer Meinung nach zu schulen, um einer Abschlussschwäche des Unternehmens entgegenzuwirken. Verkaufsschulungen im herkömmlichen Sinne reichen ihnen aber nicht aus, da sie den individuellen Problemstellungen der jeweiligen Kundenkontakte nicht gerecht werden.

Reflexionsthemen wären Orientierungshilfe als Führungskraft, Verortung im Unternehmen, Trauerarbeit, Verbesserung der Qualität der Beziehungen zu Kunden, Distriktleiter und Geschäftsführung, Förderung der Strategie Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit, ermutigender Umgang mit dem wachsenden Bereich des Nichtwissens eingebettet in die Reduzierung betrieblich relevanter Ängste.

9.2.3 Typus „Die kämpferische Quereinsteigerin“

"Ich habe Mühe, mich den Ansprüchen der Geschäftsleitung entsprechend zu verhalten. Mein starker Wunsch ist es, Platz und Raum ungestört einnehmen zu können ohne mich bedrängt und gegängelt zu fühlen. Ich wehre mich gegen Strenge und Einschränkungen und habe Angst vor Kränkungen und Zurückweisungen. Am sichersten fühle ich mich in der Position 'Gleiche unter Gleichen'."

Reflexionsbedarf

Vertreterinnen des Typus „Die kämpferische Quereinsteigerin“ wünschen sich eine strukturierte, transparente und verbindliche Unternehmenspolitik, innerhalb derer sie ihre beiden Rollen Büroleiterin und Betriebsrätin in fairen Auseinandersetzungen und mit einem offenen Verständnis für das jeweilige Gegenüber ausüben können. Klare Kompetenzverteilungen in Aufgaben- und Stellenbeschreibungen sind ihnen wichtig, um den eigenen Anspruch mit denen der Geschäftsführung und ihrer Mitarbeiter abgleichen zu können. Sie stellen sich als Führungskräfte dar, die bereit sind, gewissenhaft Regeln, Normen und erklärte Erwartungen unter der Bedingung einzuhalten und zu erfüllen, dass ihre Individualität und ihre spezifischen Rahmenbedingungen ausreichend respektiert und berücksichtigt werden.

In ihrem Erleben sind es oft die anderen, Kollegen als auch Vorgesetzte, deren unkorrektes, unrechtes und auch demütigendes Verhalten sie behindern, den an sie gestellten Anforderungen gerecht werden zu können. Deutlich geübt in der Rolle der protestierenden Angestellten machen sie darauf aufmerksam, dass sie mit den vom Unternehmen bereitgestellten Ressourcen wie Personal, Infrastruktur und Arbeitsumgebung nicht unangestrengt und konfliktfrei den Forderungen nach einer kundenorientierten Strategie nachkommen können. Dabei weisen sie auf einen erheblichen Widerspruch zwischen zu vermittelnder Unternehmensvision und erlebter Wirklichkeit hin und zeichnen von ihren Filialen das Bild eines kunden- und mitarbeiterunfreundlichen Abfertigungsschalters, einer Umgebungssituation, die zu einer Daueranspannung der Beschäftigten führt. Sie deuten

auf ihre unter Beweis gestellte hohe Belastbarkeit und deren ernstzunehmenden Status hin. Auch an ihren zum Teil heftigen, kundenabwertenden und -abwehrenden Äußerungen ist ein gravierender Stressfaktor erkennbar. Wenngleich sie mit ihren persönlichen Verkaufserfolgen zufrieden sind, zeigen sie sich untrainiert im sensiblen, wirkungsvollen Umgang mit verärgerten Kunden und wünschen sich professionelle Anregungen und reflektierende Unterstützung. Das Training on the Job erscheint ihnen wegen seiner Unmittelbarkeit am gerechtesten.

Häufig fühlen sie sich Situationen ausgesetzt, in denen sie sich machtlos und durchsetzungsgeschwächt erleben und sich nicht in angemessener Weise wehren können. Menschen in ihrer Umgebung deuten ihre Signale oftmals falsch, überschreiten ungeniert Grenzen, treten ungeachtet der Würde des Gegenübers in ihre Intimsphäre ein und stellen häufig eine Bedrohung dar. Unübersehbar ist ihre Sorge, vereinnahmt zu werden, Freiheiten zu verlieren und in Entscheidungen hineingezwungen zu werden, mit denen sie den eigenen persönlichen Geltungsdrang nicht mehr leben können. Sobald Druck von außen auf sie zukommt, sehen sie keine andere Möglichkeit damit umzugehen als mit einer deutlich abwehrenden und abwertenden Reaktion. Sie scheuen davor zurück, Konflikte auszutragen, weil sie fürchten als ungerecht oder egoistisch angesehen zu werden. Auch sorgen sie sich, unsicher und unsouverän zu wirken, wenn sie auf Kritik eingehen und deren Berechtigung akzeptieren. Häufig kämpfen sie sich mit sich selbst, treten gegen ihre inneren Stimmen, die ein Vielfaches von ihnen verlangen und schwer zufrieden stellen zu sind, egal wie sehr sie sich auch mühen. Die Furcht an sozialem Ansehen zu verlieren, ist ihre gravierendste Hürde. Ängstlich auf ihr Bild in den Augen anderer bedacht, liefern sie sich einen Wettlauf um Anerkennung, und zwar häufig mit Frauen, die wie sie selbst, Geschlechtsgenossinnen mit abschätzigem Blick abtasten. Mit gleichem Argwohn betrachten sie Mitarbeiter und Kunden während sie Entscheidungen treffen; gleichzeitig appellieren sie aber an das Prinzip der Fairness.

Ihr ausgeprägtes Kritikverhalten spiegelt den Grad ihrer Entmutigung und das damit einhergehende Gefühl, sich minderwertig, unterlegen und nicht geachtet zu fühlen, wieder. In den stark vergleichenden und bewertenden Anteilen ihrer Darstellung ist das belastende Gefühl, alleine zurechtkommen zu müssen, sichtbar. Der Vergleich mit anderen hält her für ihre Entscheidung, ob sie sich als Prinzessin oder Aschenputtel zu fühlen haben. Diese strukturellen Seitenblicke machen sie abhängig und anfällig für falsche Entscheidungen, stützen sie ihr Urteil doch häufig auf einen Vergleich mit Gewohntem.

In der Gefolgschaft von Büroleiter- und Betriebsratskollegen lassen sie sich auf Kosten abwesender Vorgesetzter zu Gefühlsausbrüchen hinreißen, die ihnen für den Augenblick des gemeinsamen Wetteiferns Befriedigung verschaffen, sie im Nachhinein aber beschämen, da sie hier eine moralische Norm überschritten haben. Gefühle unter Kontrolle zu halten, um das Gleichgewicht nicht zu verlieren, ist ihnen ein erstrebenswertes Ziel. Sie profitieren davon, in der Lage zu sein, in einem wohlwollenden (Seminar-) Klima Scham- und Schuldgefühle anzusprechen und in eine fruchtbringende Arbeit münden zu lassen.

Es bedeutet ihnen sehr viel, dass ihre Schwierigkeiten mit Vorgesetzten nicht ihre private Angelegenheit ist, so erklären sie auch ihr Engagement als Betriebsrätin. Sie versuchen mit ihren Mitteln dazu beizutragen, die Welt für sich und die anderen ein wenig gerechter zu machen.

Dankbar erleben sie fröhliche Geselligkeit, zuneigenden, fürsorglichen und verständnisvollen Kontakt, eine Art des Miteinanders, die sie tendenziell eher positiv überrascht, als dass sie sie als normal voraussetzen; das Gefühl ausgeschlossen, gekränkt und abgewertet zu werden, ist ihnen eher vertraut.

Mit ihrer Beförderung zur Büroleiterin wurde die innere Solidarität in ihren Büros gestört. Sie scheuen sich die neue Position auszuüben und bremsen sich in ihrer Entwicklung, um nicht etwas an sich zu reißen, dass bislang Gemeineigentum war. Sie wollen es vermeiden, Neid und Ressenti-

ments der Kollegen, die sie überholt haben, anzustacheln und verbieten es sich über ihre Beförderung zu freuen.

Weil sie glauben, dass ihr erlangter Vorteil nicht aus eigener Anstrengung und Arbeit erwachsen ist, ist er ihrer Meinung nach nicht rechtmäßig erworben, zumal sie keine bewusste Laufbahnplanung durchgeführt und als Quereinsteigerinnen im Vergleich zu anderen Kandidatinnen keine klassische Ausbildung zur Reiseverkehrskauffrau nachweisen können. Erst wenn sie den Gedanken verinnerlicht haben, dass die Unternehmensführung sie bewusst zur Büroleitung ausgewählt haben, wie hier nach dem Besuch des Seminars geschehen, können sie ihre neue Rolle freudiger annehmen, sich von ihrem Motto „Gleiche unter Gleichen“ trennen und den verlockenden Herausforderungen stellen. Es wächst ihre Lust und ihre Fähigkeit, Einfluss auszuüben und sie können erkennen, dass ihnen Führungsrichtlinien vorgegeben werden, die ihnen ausreichend Spielraum lassen, das persönliche Führungsverhalten zu entwickeln und zu etablieren. Die zu meisternden Anforderungen ihres Karrieresprungs haben sie respektvoller vor der eigenen Leistung, aber auch der Leistung anderer werden lassen.

Reflexionsthemen wären Stabilisierung der Führungsrolle, Überarbeitung des Rollenverständnis Betriebsrätin, Umsetzung der Strategie Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit, Verbesserung des Konfliktlösungsverhaltens verbunden mit dem Kennen lernen von Entspannungsmethoden und einer Erhöhung des Selbstwertgefühls.

9.2.4 Typus „Die joviale Verkäuferin“

„Ich plaudere gerne viel und munter, liebe es in heiterer Stimmung zu sein und auch andere in diese Stimmung zu versetzen. Am wohlsten fühle ich mich in einer menschlichen Umgebung in der „alle im gleichen Boot sitzen“. Ich habe Sorge vor Zurückweisungen, Bloßstellungen und Kränkungen. Jeder neue (Kunden-) Kontakt ist für mich ein Risiko ein. Ich habe Sorge, Anforderungen anderer nicht gewachsen zu sein. Bevorzugt erledige ich Aufgaben, die keine besonderen Anstrengungen von mir verlangen. Detailgenauigkei-

ten und sorgfältige Differenzierungen machen mir Schwierigkeiten. Meine Angst vor Fehlern sitzt tief. Ich neige zur Prahlerei, was dazu führt, dass ich Versprochenes nicht immer eingehalten kann.“

Vertreterinnen des Typus „die joviale Verkäuferin“ waren langjährig als Verkäuferin tätig und qualifizierten sich über eine Umschulung zur Reiseverkehrskauffrau.

Von den Distriktleitungen des Unternehmens erwarten sie, dass diese verlässlich stützend Autorität übernehmen und beruhigend wirken. Werden diese Erwartungen mehrfach enttäuscht, ist ihr Vertrauen in die Fähigkeiten der Distriktleitungen beschädigt und sie sparen nicht mit deftigen Beleidigungen sich über die Vorgesetzten zu erheben. Zugleich fürchten sie sich vor deren Kontrolle und kritischen Zurechtweisungen und vermitteln den Eindruck sich vorsehen und um ihre Zukunft besorgt sein zu müssen. In die Art der Zusammenarbeit mit ihren Büroleitern ihrem unmittelbaren Kollegen gewähren sie keinen Einblick, als gelte es, etwas zu schützen. Deutlich wird aber, dass Verkaufen ihnen Spaß bereitet, und wenn das Team, in dem sie arbeiten, gut zusammenpasst, fühlen sie sich auf ihrer Arbeitsstelle wie zu Hause. Bevorzugt erledigen sie Aufgaben, die routinierte, unkomplizierte Abläufe garantieren und einen gemütlichen, unterhaltsamen Umgang versprechen, während ihnen Veränderungen und besondere Kraftanstrengungen unbequem sind. Sie bekennen sich als einfache, lachlustige Menschen, denen alles Hohe fern liegt, an die man besondere Ansprüche geistiger Art nicht stellen darf, wie auch sie solche Ansprüche an sich nicht stellen. Aufgebrachte und verbitterte Gefühle versuchen sie zu mildern und auch zu unterdrücken. Diese Verleugnung lässt sich als Weigerung, die Realität auf zwei Ebenen zu akzeptieren, definieren: auf der Ebene dessen, was wirklich geschieht und auf der Gefühls-ebene. Sie haben die Fähigkeit entwickelt, sich vor Kummer und Schmerzen zu schützen, gleichzeitig aber teilweise die Fähigkeit einbüsst, freie Entscheidungen für die eigene Person zu treffen. Äußeres Zeichen ist ihr alarmierendes Erscheinungsbild; sie leiden unter einer Adipositas magna,

die medizinisch indiziert ist, und nehmen ihre Erkrankung scheinbar als gegeben hin.

Mehrere berufliche Einschnitte trafen sie im Laufe ihres Lebens plötzlich und unvorbereitet, was mit der Dauer der Berufsausübung in eine aufgeschichtete Verunsicherung führte. Aufgrund einer schwierigen unbereinigten Situation ist es sogar zu einem Schandfleck auf ihrer Seele gekommen, den sie bisher nicht entfernen konnten.

Zudem weisen sie auf einige entmutigende Erlebnisse hin, die auf das gestiegene Anforderungsprofil von Reiseverkehrskauffrauen im Vergleich zu dem der Verkäuferinnen zurückzuführen sind, und dem sie sich nicht gewachsen fühlen. Sie führen das notwendige Praxis- und Erfahrungswissen an, ein zu erwerbender Schatz, der Sicherheiten und Halt in der Ausübung eines qualifizierten Berufes bietet und Umschülern, die innerhalb eines verkürzten Zeitraumes ihre Qualifikation zu erwerben haben, zwangsläufig fehlt.

Deutlich zeigen sie ihre Konfusion bezüglich ihrer sozialen Schichtzugehörigkeit. Das Arbeitermilieu ist ihre Heimat, die es vehement und schneidend zu verteidigen gilt. Positionen, Kleidung und Titel beeindrucken sie in außergewöhnlicher Weise. Auffällig ist, dass sie im Umgang mit wohlhabenden, älteren Kundinnen wenig trainiert sind. Tritt dieser Kundenkreis mit einem ausgeprägten Standesdünkel auf, nehmen sie eine unterlegene Rolle ein, um diese gleichsam mit Hilfe einer starken Abwertung zu kompensieren. Sie verpacken dabei ihre erniedrigende Interpretation in eine Art jovialen Humors und Lachens, mit dem Ziel, zuhörende Menschen zusammenzuschließen und für sich zu gewinnen, was ihnen gelingt, wenn ihre Art den anderen gefällt.

In ihrer schlichten, jovialen Art und mit ihrer Lebensprämisse „Wir sitzen alle im gleichen Boot“ täuschen sie sich und anderen eine nicht vorhandene Vertrautheit vor. Dabei übergehen sie in einer neuen Beziehung vehement die Anwärmphase, so als wollen sie mit weitem Anlauf eine Hürde

überspringen, die Hürde der Angst vor dem neuen Kontakt. Bei ihrer Sorge vor Zurückweisungen, Bloßstellungen und Kränkungen gehen sie mit jedem neuen (Kunden-) Kontakt ein Risiko ein. Tief verwurzelt sind ihre Ängste, impliziten oder von ihnen vermuteten Anforderungen anderer nicht gewachsen zu sein. Angestrengt in ständiger Anspannung, bemühen sie sich den Arbeitsalltag unbeschadet zu bewältigen. Sie zeigen ihren eingeschränkten Aktionsradius, ihre steten Bewegungen auf vermeintlich sicherem Terrain und ihr geringes innovatives Potential. Ihr Verhalten ist ausgerichtet, stetig eigene Unzulänglichkeiten möglichst auszuschließen und kritische Einwürfe, Zweifel und korrigierende Anmerkungen anderer stets zu umschiffen.

Ihre Arbeiten weisen reduzierte Detailgenauigkeiten und eingeschränkte Differenzierungsfähigkeiten auf. Ihre Neigung zur Überdimensionierung ist auffällig, Versprochenes kann von ihnen nicht immer eingehalten werden. Maskiert durch oberflächliche Freundlichkeit und Verbrüderung vertuschen sie Unwissenheit und mangelnde Kompetenz, stehen nicht zu ihren Schwächen und gehen diese aus eigener Kraft auch nicht aktiv an. Unge löste Konflikte kaschieren sie, Konfliktlösungen verkaufen sie als Heldentaten, einhergehend mit einer großen Sorge, unbedeutend zu sein und übersehen zu werden.

Die Macht und Intensität der feinen kleinen Unterschiede, die ein reiches Leben ausmachen und in ihrer speziellen Situation als Counter-Mitarbeiterinnen entscheidenden Einfluss auf die Minimierung von Risiken wie Fehlbuchungen unterschiedlichster Art haben, erlebten sie unverhofft anhand von Kundenbeschwerden. Dabei sind ihnen die durch ihre Unehrlichkeiten und Vernebelungen entstehenden Konflikte durchaus bekannt. Ungeübt, aktiv zu kommunizieren und empathisch auf die Bedürfnisse anderer als auch auf die eigenen einzugehen, pendeln sie zwischen Passivität, einem Zurückweichen aus Angst oder Bequemlichkeit, und Aggressivität, einer Abwehr von Forderungen, hin und her. Kritische Haltungen als Fähigkeit und Verbesserungspotential anzuerkennen, fällt ihnen schwer.

Mit ihrer hartnäckigen entmutigten Fixierung auf Fehler und Schwächen lähmen sie sich in ihrer Entwicklung und Teilhabe. Ihnen fehlt das vollständige Verständnis für ihre Fehler, eine realistische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse und die Erwartung, dass man es schaffen kann, Fehler zu kontrollieren und abzubauen. Sie haben einen ausgeprägten Wunsch, sich durch nichts stören zu lassen. Größte Störenfriede an ihrem Arbeitsplatz sind anspruchsvolle Kunden und Vorgesetzte.

Mit den von ihnen demonstrierten Haltungen und Handlungen lehnen sie eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die einen souveränen Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen verlangen, ab; sie werden diesen Weg nicht professionell betreten. Im einem stetig wachsenden Spannungsfeld zwischen hoher (Kunden-) Anforderung und unzulänglicher professioneller Fähigkeit haben sie Sorge auf Dauer ihren Beruf unbeschadet ausüben zu können.

In wohlwollender, entlastender Atmosphäre geschult, fühlen sie sich mit großer Erleichterung anschlussfähiger, würdigen ermutigt ihre eigenen kleinen Fortschritte im leicht verbesserten Umgang mit ihren Ängsten, Fehler zu machen. Sie vermitteln den Eindruck, für ihr Tun größere Verantwortung übernommen zu haben und die als gefährlich eingestuften Kenntnisdefizite, die es vormals geschickt zu vertuschen galt, eher einzuräumen. Eine richtungsweisende Gedankenkette hat ihren Anfang genommen, und sie wünschen sich weitere Offenheit und Angstfreiheit. Von ihrem Gefühl der Minderwertigkeit zu einem Gefühl der Kompetenz hat die Wirkung einer einmaligen Schulung nicht ausgereicht. Ohne weitere Unterstützung können sie diese nicht sehr weit verfolgen, und ihre Angst vor Kunden ist nach wie vor vorhanden.

Reflexionsthemen wären die Bearbeitung des tief greifenden Minderwertigkeitsgefühls, auch im Zusammenhang mit Möglichkeiten der Anschlussfindung an die erhöhten Arbeitsanforderungen oder aber eines Stellenwechsels in einen weniger anspruchsvollen Verkaufsbereichs.

„Dieses Sich-Hinsetzen und Wehklagen über unsere Zeit, das heute so groß geworden ist, ist genau das falsche Rezept. Es bekümmert mich, weil es unsere Aufgaben wirklich hemmt. Die Aufgabe, eine sinnvollere Art des Zusammenlebens der Menschheit herbeizuführen oder die Lage der Menschheit zu verbessern, steht immer noch vor uns, und ich sehe nicht, warum wir sie nicht aufnehmen können.“

Elias 1990, 14

10 Ausblick für die Supervision mit Reiseverkehrskaufleuten

Supervision als arbeitsfeldorientierte Reflexionsmethode kann in jenen Arbeitsfeldern ihren unterstützenden Beitrag leisten, in denen Kooperation und Kommunikation zur Lösung der Aufgabenstellung der Beschäftigten notwendig sind. Sie kann dazu beitragen, die gegenseitige Wertschätzung und Anerkennung zu fördern und die Konflikt- und Kooperationskultur in Unternehmen über geographische und funktionale Grenzen hinweg weiterzuentwickeln und so Voraussetzungen des Miteinanders zu schaffen, durch die gute Leistungen für Interessenpartner erbracht werden können. Sie ist aber auch dann indiziert, wenn jemand zur Klärung seiner Berufsrolle Hilfe bedarf, wenn die beratende Begleitung eines Projektes oder einer neuen strategischen Ausrichtung gefragt ist, wenn Unterstützung bei der Optimierung von Prozessen geboten ist und Veränderungen wie Übernahmeprozesse zu fundieren und systematisch vorzubereiten sind. Psychischen Belastungsfaktoren, die durch mangelnde Kommunikation und Kooperation, kritisches Führungsverhalten, unzulängliche Prozessororganisation und Überforderungssituationen entstehen, kann durch Supervision als professioneller Konfliktberatung entgegengewirkt werden.

Die besondere Effektivität dieser Beratungsform findet sich in der für sie typischen Vernetzung unterschiedlicher, anerkannter wissenschaftlicher

Theorien und einer flexibel einsetzbaren Methodenvielfalt. Mithilfe der Fähigkeit, Perspektiven wechseln und methodisch adäquat handeln zu können, gelingt es der Supervision, den Ratsuchenden, den Supervisanden, bei der Reflexion der oft komplexen, in Zusammenhang stehenden Themen ihrer Arbeitswelt professionell zur Seite zu stehen.

Ein weiteres spezifisches Merkmal der klassischen Supervisionskultur ist es, prozessorientiert zu denken und zu handeln. Die Kultur einer Reisevertriebsorganisation arbeitet hingegen traditionell „bei Strafe des Untergangs“ ziel- und ergebnisorientiert; prozessorientiertes Arbeiten ist hier noch weitgehend unüblich (vgl. Nellessen 1993).

Mit der zunehmenden Einführung der Qualitätsnorm DIN EN ISO 9000f:2000 konzentrieren sich aber zertifizierwillige und zertifizierte Wirtschaftsunternehmen nicht mehr nur auf ihre Ergebnisse; prozessorientiertes, verknüpfendes Schnittstellendenken und –handeln hat im Sinne der Normforderung an zwingender Bedeutung zugenommen.

In umgekehrter Konsequenz vollziehen Non-Profit-Unternehmen, die aufgrund gesetzlicher Vorgaben Qualitätsmanagementsysteme anwenden müssen, einen entsprechenden Wandel.

Auch die Profession Supervision hat sich dem Thema Qualitätsmanagement genähert und stellt sich Fragen der Ziel- und Ergebnisorientierung ihrer Arbeit. Gleichsam zeigt sich in der Vorantreibung des Diskurses zum Gegenstand Coaching durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision eine zunehmende prozess- *und* ergebnisorientierte Ausrichtung der Supervision; Beratungsziele sollen direkter, präziser und umgehender mit weniger Reibungsverlusten erreicht werden, damit Supervision im Wettbewerb mit anderen Beratungsformen in Wirtschaftsunternehmen wie den Reisevertriebsorganisationen zukunftsfähig werden (vgl. Buchinger u. Ehmer 2005, 25-27).

Für den supervisorischen Erfolg ist es wichtig, dass Supervisoren das für sie *richtige* Supervisionsfeld gewählt hat; wie in anderen Berufen ist auch bei der Supervision entscheidend, dass Persönlichkeit und Professionalität in das gewählte Feld hineinpassen. Eine Affinität zur Dienstleistungsbran-

che sollte vorhanden sein, wenn Supervisoren ihre Kompetenz in den Dienst der Reisevertriebsorganisationen stellen wollen.

Supervisoren, die die Ergebnisorientierung der Reisevertriebsorganisationen mit ihren Facetten Kundenorientierung und Qualitätsmanagement respektieren, in ihr Handlungsmodell integrieren, von ihren klassischen Langzeitsettings zugunsten kürzerer Prozesse abrücken, den Potentialen der Mitarbeiter und des Unternehmens die grundlegende Aufmerksamkeit widmen und sich die notwendige Feldkompetenz aneignen, werden reflexionsaufgeschlossene Mitarbeiter der unterschiedlichen hierarchischen Ebenen wie Expedienten, Büro- und Distriktleitungen und das Management für Supervision gewinnen können.

Dabei sollten sie sich darauf einstellen, dass die Mitarbeiter der Reisevertriebsorganisationen, ungeübt in der Methode der geführten Reflexion, starke Widerstände zum Schutz der eigenen Person demonstrieren. Nicht gewohnt in einer offenen, ermutigenden, fehlertoleranten Vertrauensatmosphäre an der eigenen Person zu arbeiten, mögen sie neugierig, überhöhend, aber auch misstrauisch mit zögernder Attitüde reagieren. Sie neigen dazu, ungeduldig auf Lösungen zu drängen, der Zuverlässigkeit des prozesshaften Charakters der Supervision argwöhnend. Irritationen werden darstellende Methoden auslösen, sehr zurückhaltende Supervisoren werden herausgefordert sein, Gesicht zu zeigen.

Eine ermutigende Annäherung von beiden Seiten wird vonnöten sein, um den Prozess der Veränderungsarbeit erfolgreich gestalten und abschließen zu können. Aber „Authentizität, Empathie, Konfliktfähigkeit gehören zum wertvollen Sozialverhalten, um das sich das Ringen in der Supervision lohnt“ (Weigand 2001, 5).

Wie die umfangreichen Analysen der Interviews gezeigt haben, gibt es für die Interviewpartner und ihre Vorgesetzten in ihrem Arbeitsumfeld Situationen, denen sie sich nicht gewachsen fühlen und die sie nicht zu ihrer eigenen Zufriedenheit bewältigen und die klassische Fort- und Weiterbildungskultur keine Lösungen bietet.

Zudem fordert die neue Unternehmensstrategie Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit erweiterte Fähigkeiten der Reiseverkehrskaufleute in der sozialen Kompetenz. Hier liegt der besondere Bedarf an Supervision und ihre begründete Chance.

Mit der Durchführung der flächendeckenden Veranstaltung „Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit“ und zwischenzeitlich stattgefundenen Supervisionsprozessen auf der mittleren Managementebene haben das Unternehmen Weltkugel-Reisen, seine Mitarbeiter und das beauftragte Supervisionsteam mit einer Tradition der Berührungsscheu gebrochen und eine gegenseitige Annäherung in Gang gesetzt.

11 Literaturverzeichnis

Adler, Alfred (1974): Die Technik der Individualpsychologie 1, Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main

Bastian, Harald; Born, Karl; Dreyer, Axel (Hg.) (2000): Kundenorientierung im Touristikmanagement, 2. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München

Berner, Christiana (2003): Der Topmanager zwischen Anspruch und Realität, Tectum Verlag Marburg

Bruhn, Manfred (1999): Kundenorientierung, Verlag C.H. Beck, München

Buchinger, Kurt u. Ehmer, Susanne (4/2005): Supervision und Coaching – von Gleichem zu Unterschiedlichem und umgekehrt, in: DGSv aktuell, Köln, S. 25-27

Coelho, Paulo (2005): Der Zahir, Diogenes Verlag, Zürich

Csikszentmihalyi, Mihaly (2004): Flow im Beruf, Klett-Cotta, Stuttgart

De Saint-Exupery, Antoine: Du vent, du sable et des étoiles (laut Wikipedia mögliche Quelle)

Deutsche Gesellschaft für Qualität (2003): Normen zum Qualitätsmanagement, Sonderdruck für Lehrveranstaltungen der DGQ, Beuth Verlag GmbH, Berlin Wien Zürich

Eckardstein, Dudo von u.a. (1995): Psychische Beeinträchtigungen und Gesundheit im Betrieb, Rainer Hampp Verlag, München

Elias, Norbert (29.08.1990): Zeit ist eine gesellschaftliche Institution.
Ein Gespräch mit dem Soziologen Norbert Elias kurz vor seinem
Tode. Frankfurter Rundschau, Nr. 200, S. 14

Fischer-Rosenthal, Wolfram (1996): Strukturelle Analyse biographischer
Texte, in: Brähler, E. / Adler, C. (Hg): Quantitative Einzelfallanaly-
sen und qualitative Verfahren, Gießen, S. 147 - 209

Fried, Helmut, Dr. & Partner (keine Angabe der Jahreszahl; vermutlich
Ende der 90 er Jahre): Die Produktivität steigern, Herausgegeben
im Auftrag der Deutschen Lufthansa in Zusammenarbeit mit den
Reisebüroverbänden DRV und asr sowie START AMADEUS, Mün-
chen

Henning, Christoph (1999): Reiselust, 1. Auflage, suhrkamp taschen-
buch, Frankfurt am Main

Hochschild, Arlie Russell (2006): Das gekaufte Herz – Die Kommerziali-
sierung der Gefühle, Campus Verlag, Frankfurt

Kazantzakis, Nikos (1985): Alexis Sorbas, Rowohlt Taschenbuch Verlag,
Hamburg

Krell, Gertraude (2006): Analytische Arbeitsbewertung; Online-Veröffentli-
chung, Freie Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissen-
schaft, Institut für Management Arbeitsbereich Personalpolitik

Lamneck, Siegfried (1995): Qualitative Sozialforschung, Band I Methodo-
logie, Band II Methoden und Techniken, Beltz, Psychologie Verlags
Union, Weinheim

Leppers, Manfred (2/2001): Supervision und Stress – DGSv-Fachkon-
ferenz in Köln, in: DGSv aktuell, Köln, S. 36-38

Leymann, H (Hg) (1995): Der neue Mobbing Bericht, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg

Márquez, Gabriel Garcia (2002): Leben um davon zu erzählen, Kiepenheuer & Witsch, Köln

Mosak, Harald / Maniacci, Michael (1999): Beratung und Psychotherapie, RDI-Verlag, Sinntal-Züntersbach

Neue Presse, 24. Februar 2006, S. 8

Nellessen, Lothar (1993): Supervision in Leanmanagement und Leanservice, in: Supervision 24, S. 23-40

Nellessen, Lothar (Oktober 2000): Gefühlsarbeit in Dienstleistungsberufen – Selbststeuerung oder Kommerzialisierung der Gefühle, in: Forum Supervision Heft 16, Rollenidentifikation in sozialen Dienstleistungsberufen

Oevermann, Ulrich (1980): Konzeption einer „objektiven Hermeneutik“; in: Heinze (Hg.): Interpretationen einer Bildungsgeschichte, Bensheim: päd extra Buchverlag, S. 15-69

Oevermann, Ulrich (1979): Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“; in: Soeffner: Interpretative Verfahren, Metzler, Stuttgart, S. 352-434

Plack, Arno (1979): Philosophie des Alltags, Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart

Pühl, Harald / Schmidbauer, Wolfgang (Hg.) (1991): Supervision und Psychoanalyse, Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main

- Pühl, Harald (Hg) u.a.** (1994): Handbuch der Supervision, Edition Marhold, Berlin
- Rosenthal, Gabriele** (1995): Erlebte und erzählte Lebensgeschichte, Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Rosenthal, Gabriele** (2005): Interpretative Sozialforschung, Juventa Verlag, Weinheim, München
- Schneider, Otto** (2001): Die Ferien-Macher, TourCon, Hamburg
- Sülberg, Werner** (1998) zitiert von Lindner, K.: Kundenorientierung im Tourismus; in: fww international, Verlag D. Niedecken GmbH, Hamburg, 10/1998, S. 57
- Schütze, Fritz** (1981): Prozessstrukturen des Lebenslaufs, in: Matthes (Hg): Biographie in handlungswissenschaftlicher Perspektive. Nürnberg: Sozialwissenschaftliches Forschungszentrum, S. 67-157
- Schütze, Fritz** (1984): Kognitive Figuren des autobiographischen Stegreiferzählens, in: Kohli, M./Robert, G.: Biographie und soziale Wirklichkeit, Stuttgart: Metzler, S. 78-117
- Schoenaker, Theo** (2002): Mut tut gut, Das Encouraging-Training, 11. Auflage. RDI Verlag, Sinntal-Züntersbach
- Spöhring, Walter** (1995): Qualitative Sozialforschung, Teubner Studienskripten, B.G. Teubner, Stuttgart
- Weigand, Wolfgang** (2001): Mit Leidenschaft und Kompetenz, in: DGSv aktuell, Köln, S. 4-7

Wittgenstein, Ludwig (2001): Logisch-philosophische Abhandlung Tractatus logico-philosophicus, Hg. MacGuinness u. Schulte, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main

Wölkner, Matthias (4. Quartal 2002): Kundenbindung managen, in: tm – Das Tourismus-Magazin, TRAVEL TRADE PRESS GMBH; Darmstadt/Hamburg, Verlagsgruppe Deutscher Verkehrs-Verlag

Zapf, Dieter (2000): Emotionsarbeit in Organisationen und psychische Gesundheit, in: Musahl, H.-P. & Eisenhauer, T, Hrsg.). Psychologie der Arbeitssicherheit, Asanger Verlag, Heidelberg

12 **Abbildungsverzeichnis**

- Abbildung 1, S. 15: TOP TEN im Deutschen Reisevertrieb 2004, FVW, 10. Juni 2004, S. 4
- Abbildung 2, S. 16-17: Seminarprogramm „Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit“; Büroleiterseminar
- Abbildung 3, S. 31: Die beliebtesten Reiseziele der Deutschen 2006; Neue Presse, 24. Februar 2006, S. 8
- Abbildung 4, S. 34-36: Die fünf Phasen des Verkaufsgesprächs
- Abbildung 5, S. 40-41: Die acht Qualitätsmanagement-Grundsätze der DIN EN ISO 9001:2000
- Abbildung 6, S. 41-42: Kano-Modell, in: NIS ZERT – Inside, 2000, S. 10
- Abbildung 7, S. 44: Die zehn Schlüsseldimensionen der Dienstleistungsqualität
- Abbildung 8, S. 46: Kundenzufriedenheit; ExBa 2004
- Abbildung 9, S. 49: Vier Mitarbeitertypen, aus ISR Studie, 2002, S. 5
- Abbildung 10, S. 50: Die vier Mitarbeitertypen in Europa und weltweit; vgl International Survey Research; 2002, S. 6
- Abbildung 11, S. 52: Die Kernelemente eines starken Arbeitsumfeldes
- Abbildung 12, S. 55: Tabelle Analytische Arbeitsbewertung; Genfer Schema; *ergänzt um die Anforderungsart emotionale / psychosoziale Belastung
- Abbildung 13, S. 60-61: Beispiel für Bewertungssysteme von Reisebüromitarbeitern und Reisevertriebsorganisation

13 Abkürzungsverzeichnis

Abb.:	Abbildung
DRV:	Deutscher Reisebüro und Reiseveranstalter Verband e. V.
ebd.:	ebenda
DIN EN ISO:	Deutsche Industrie Norm Europäische Norm Internati- onal Standard Organisation
VDI:	Verband deutscher Ingenieure
WTO:	Welttourismusorganisation

14 Transkriptionszeichen

I.:	= Interviewerin
E.:	= Erzähler
E.2:	= zweiter Erzähler kommt hinzu
((leise))	= Kommentar der Transkribierenden
„... <u>so</u> groß...“	= Unterstreichung = besonders betonte Wörter
(5)	= Angabe von Pausenzeiten
viel-	= Abbruch
..	= kurzes Absetzen
Ja:	= Dehnung
/	= Einsetzen des kommentierten Phänomens
· nein ·	= leise
()	= Inhalt der Äußerung ist unverständlich; Länge der Klammer entspricht etwa der Dauer der Äußerung
(sagte er)	= unsichere Transkription
Ja=ja	= schneller Anschluss
ja so war nein ich	= gleichzeitiges Sprechen ab „so“
[]	= Anmerkung der Interviewerin

15 Danksagung

Mein allererster Dank gilt Herrn Prof. Dr. Lothar Nellessen. Er hat mir als Doktorvater für meine Arbeit zur Verfügung gestanden. Mit seiner ermutigenden und anregenden Unterstützung konnte ich Ideen für mein Vorhaben entstehen lassen, ein Forschungsdesign entwickeln, ein Exposé erstellen und mich an eine Forschungsmethode heranwagen, die mir unvertraut war. Die Arbeit im Doktorandenkolloquium hat mir den notwendigen fachlichen Rückhalt gegeben; dafür bin ich sehr dankbar.

Frau Prof. Dr. Gabriele Rosenthal danke ich, dass sie uns die Regeln der qualitativen und interpretativen Sozialforschung in Wochenendarbeit auf sehr anschauliche und lebendige Weise vermittelt hat.

Frau Prof. Dr. Karin Lackner gilt mein besonderer Dank dafür, dass sie mir als Zweitgutachterin für meine Arbeit zur Verfügung stand.

Die Möglichkeit, eine Studie in der vorliegenden Form zu erstellen, bietet sich nur dann, wenn ein Unternehmen sich für eine Befragung öffnet und Interviewpartner vertrauensvoll Auskunft geben. Deshalb gilt mein besonderer Dank dem Unternehmen Weltkugel-Reisen* und meinen Interviewpartnern, ohne deren Einwilligung und Vertrauen dieses Forschungsvorhaben nicht hätte umgesetzt worden können. Allen voran danke ich Herrn Lindemann*, der mir mit seiner Unterstützung die Türen geöffnet hat.

Ein ganz besonders herzlicher Dank geht an meine liebe Kollegin Silke Kadic, die mir die mühevollen Arbeit der Transkription abgenommen hat. Ich denke mit sehr viel Zuneigung an unsere fruchtbare Zusammenarbeit zurück.

Dank sage ich meinem Lebenspartner Dieter Johannsen. Er hat mir in den Jahren intensiver Arbeit hilfreich zur Seite gestanden. Mit seinem sozialwissenschaftlichen Fachwissen und seiner Vorliebe für das Geschriebene

Wort trug er wesentlich dazu bei, dass ich meine Gedanken nicht gänzlich allein im philosophischem Elfenbeinturm sortieren musste.

Bedanken möchte ich mich bei meinen Freunden, Weggefährten und Kollegen, die mich in den Jahren des Werdens begleitet haben. Ein besonderer Gruß geht an meinen Kollegen Edwin Barthelmes. Er wurde nicht müde nachzufragen, wann er mir zum Abschluss der Arbeit gratulieren kann. Seine ganz persönliche Vorfriede hat mir immer wieder Anstoß und Halt gegeben.

Dank gilt meiner Tante Frau Prof. Anita Kirschke, die mich in meinem beruflichen Streben durch ihren eigenen erfolgreichen Werdegang und ihre Begeisterung für ihre Arbeit immer bestärkt hat und mir ein Vorbild war.

Meinen Eltern Ilona und Günter Fräntzel (†) danke ich für alles, was sie mir vorgelebt, mitgegeben und ermöglicht haben. Meinen Brüdern Ralph, Lothar, Ingolf Fräntzel, ihren Ehepartnerinnen Andrea und Silvia, meiner Schwester Astrid Junggeburt und meinem Patenkind Lisa danke ich für ihre ehrliche und herzliche Freude am Gelingen des Projektes.

Meiner Familie ist diese Arbeit gewidmet.

* Der Name Weltkugel-Reisen und die Namen meiner Interviewpartner wurden aus Datenschutzgründen anonymisiert.