

Siegfried Höfling, Willi Butollo (Hrsg.)

Psychologie für Menschenwürde und Lebensqualität

Aktuelle Herausforderung und Chancen für die Zukunft

Bericht über den 15. Kongreß für Angewandte Psychologie
Veranstalter: Berufsverband Deutscher Psychologen e. V.
München, 1989

BAND 3



DEUTSCHER PSYCHOLOGEN VERLAG GMBH

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Psychologie für Menschenwürde und Lebensqualität : aktuelle Herausforderung und Chancen für die Zukunft ; Bericht über den 15. Kongress für Angewandte Psychologie, München, Oktober 1989 / Siegfried Höfling ; Willi Butollo (Hrsg.).
Veranst.: Berufsverband Deutscher Psychologen e.V. - Bonn : Dt. Psychologen-Verl.

NE: Höfling, Siegfried [Hrsg.]; Kongress für Angewandte Psychologie <15, 1989, München>; Berufsverband Deutscher Psychologen

Bd. 3. Forensische und Kriminalpsychologie, Markt- und Kommunikationspsychologie, Verkehrspsychologie, politische Psychologie, Schriftpsychologie. - 1990

ISBN 3-925559-47-7

IMPRESSUM

Verlag: Deutscher Psychologen Verlag GmbH, Bonn

Druck: Offsetdruckerei Hans Baum, Köln

ISBN 3-925559-47-7

Nachdrucke und Vervielfältigungen (auch auszugsweise) bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung des Verlages

Alle Rechte vorbehalten

© 1990 Deutscher Psychologen Verlag

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Forensische Psychologie

A. Kühne

Aspekte und Perspektiven Forensisch-psychologischer Praxis 1

Balloff, R.:

Gemeinsame elterliche Sorge, anzustrebender Regelfall?
Erziehungsrecht der Eltern und Grundrechtsmündigkeit des Kindes 9

Dr. Alberto Godenzi

Exzesse der Männlichkeit: Motive und Implikationen sexueller Gewalt 19

Peter Steck

Verhaltensdiagnostische Kriterien für die Feststellung einer sog. tiefgreifenden
Bewußtseinsstörung im Sinne der §§20 und 21 StGB bei Affektatzen 31

M.Zier

Zur Situation von Ausländern ohne familiäre und soziale Bezüge im
deutschen Strafvollzug. Zum Kulturkonflikt zwischen lateinamerikani-
schen Drogenkurierinnen und deutscher Rechtskultur. 39

Gerhard Kette

Erlebnispsychologische Analyse der Freiheitsstrafe
Befinden von Insassen einer Strafvollzugsanstalt 45

H.-G.Mey

Psychologische Forschung in der Kriminologie, im Strafvollzug und in
der Kriminalpolitik diskutiert an § 166 StVollzG
(Einrichtung kriminologischer Dienst im Strafvollzug) 65

Rudolf Egg

Legalbewährung nach sozialtherapeutischer Behandlung im Strafvollzug 70

Inhaltsverzeichnis

Thomas Bliesener, Peter Köferl und Friedrich Lösel

Protektive Faktoren bei Jugendlichen aus "Multiproblem-Milieus" mit hohem Risiko der Delinquenzentwicklung 80

Cornelia Schmitz und Jürgen Schreckling

Täter-Opfer-Ausgleich: Was können Psychologie und PsychologInnen zur Entwicklung und Optimierung dieser neuen Reaktionsform auf (Jugend-) Kriminalität beitragen? 94

Marktpsychologie

Henning Haase

Erscheinungsweisen und Konsequenzen 'täuschender' Werbung 107

Carsten Bösing

Information und Intimsphäre

Die Entwertung des privaten Bereichs in Nachrichtensendungen, dargestellt am Beispiel des sogenannten Gladbecker Geiseldramas 118

Lorenz Fischer / Ralph Bell

Psychologische Aspekte der Überschuldung privater Haushalte 126

Friedemann W. Nerdinger; Lutz von Rosenstiel; Eduard Sigl & Erika Spieß

Psychologische Dimensionen des Konfliktpotentials zwischen Handelsvertretungen und vertretenen Unternehmen 140

Weich, K.-W., Bommert, H., Janssen, D., Rose-Drees, G. & Sommer B.

Interdependenzen zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und der individuellen Wahrnehmung verschiedener Fernsehinhalte 150

Six, Ulrike

Computer-Attraktion und -Nutzung: Determinanten, Qualitäten und Folgen 158

Verkehrspsychologie

Egon Stephan

Ist eine wissenschaftlich fundierte Fahreignungsbegutachtung bei alkoholauffälligen Kraftfahrern möglich? 169

H.J. Kaiser

Zur Aufgabenadäquatheit verkehrspsychologischer Begutachtungen alkoholauffälliger Kraftfahrer - Plädoyer für eine beratungsorientierte Ausweitung der Obergutachtertätigkeit - 179

G. Richardt

Wege zur Wiederherstellung der Kraftfahreignung 193

Gernot Lauer

Fahrängste und Fahrphobien 199

Jörg-Michael Sohn, Fritz Meyer-Gramcko

Interne und externe Validierung der Verkehrstherapie 209

Wilfried Echterhoff

Botschaften aus der Geschichte der Verkehrspsychologie 221

Ingo Pfafferott

Untersuchungsergebnisse und psychologische Überlegungen zur Einführung von Zonen-Geschwindigkeitsbeschränkungen 225

Antje Flade

Ansätze zur Veränderung der Verkehrsmittelnutzung 233

Bierhoff, H.W., Klein, R. & Kramp, P.

Hilfsbereitschaft nach Verkehrsunfällen 244

Wolfgang Fastenmeier

Psychologische Aspekte neuer Informationstechniken im Fahrzeug 254

Bernhard Schlag

Erfahrungen und Probleme älterer Kraftfahrer 262

Inhaltsverzeichnis

Politische Psychologie

Siegfried Preiser

Menschenwürde und Menschenrechte als Herausforderungen an Psychologie und Politik - Einführung in das Programm der Sektion Politische Psychologie 271

Bernhard Wegener

Zum Bedeutungswandel von 'Humanität' und 'Menschenwürde' im Kontext psychologischen Denkens 279

Gert Sommer

Zum Bewußtsein von Menschenrechten: Ergebnisse einer Befragung 290

Michael Krämer

Beteiligung als Bürgerpflicht?
Hoffnungen und Befürchtungen von Befürwortern und Gegnern der Volkszählung 87 302

Karin Bott-Bodenhausen

Sinti und Roma in Ostwestfalen-Lippe
Ein regional-geschichtliches Projekt zur kulturellen Identität von Sinti und Roma 315

Jürgen Müller-Hohagen

Die fortdauernden Auswirkungen der Nazizeit auf intrapsychische und interpersonelle Strukturen und Konflikte 324

Volker Gold

Wer kann öffentlich helfen?
zur möglichen Wirksamkeit von Interventionsmodellen bei öffentlichen Auseinandersetzungen um die deutsche NS-Vergangenheit (eine Fallstudie) 329

Detlef Nogala

Politisierung der Psychologie oder Psychologisierung des Politischen? 342

Ingeborg Wender

Androzentrismus in der Psychologie und dessen
Auswirkung auf Lehre und Forschung 351

Dieter Reihl

Die Diskriminierung psychisch Kranker im Arbeitsleben.
Ein Hürdenmodell der Ein- und Ausgliederung psychisch Kranker. 360

Siegfried Rudolf Dunde

Psychologische Determinanten einer AIDS-Bekämpfungsstrategie und
AIDS-Politik mit antidiskriminierender Funktion 385

Harald Welzer

Vom Skandal zum Null-Problem.
Zur politischen Psychologie der Massenarbeitslosigkeit 393

Marianne Müller-Brettel

Frieden als Gegenstand psychologischer Forschung 402

Wolfgang Frinöte

Psychologische Korrelate globaler Bedrohungen - Von der psychologi-
schen Friedensforschung zur Politischen Psychologie - 409

Richter, J. und G. Richter

Psychologische Aspekte des Erlebens der nuklearen
Bedrohung bei DDR-Bürgern 420

Manfred Cramer

Zukunftssichernde sozialwissenschaftliche Projekte
am Beispiel der Umweltkrise 428

Sigrun Preuss

Psychologie und Umweltkrise: Mit der Bedrohung leben lernen 432

Detlef Nogala

Technokontrolle und ihre psychosozialen Aspekte 439

Schriftpsychologie

Wolf-Dietrich Rasch

Gruppenpsychologische Probleme, dargestellt an den Handschriften
eines Arbeitsteams 449

Inhaltsverzeichnis

Kai D. Nissen

Kritik der Graphologie im Lichte diagnostischer Logik

454

Psychologische Dimensionen des Konfliktpotentials zwischen Handelsvertretungen und vertretenen Unternehmen

1. Vorbemerkungen zu einer Psychologie der Dienstleistung

Daß wir auf dem Weg zu einer postindustriellen oder Dienstleistungsgesellschaft sind, ist eine häufig aufgestellte These (z.B. Fourastié, 1954; Dostal, 1984), eine These, die sich auch mit Zahlen gut untermauern läßt. Für die Entwicklung der letzten 100 Jahre ergibt sich das bekannte Bild einer zuerst einsetzenden Verschiebung der Beschäftigten vom primären (Landwirtschaft) in den sekundären Sektor (Industrie), dann eine Abnahme der Beschäftigten im sekundären Sektor und eine konstant wachsende Zahl im tertiären, d.h. im Dienstleistungssektor, in dem 1982 bereits 51% der Erwerbstätigen beschäftigt waren (Gerhards, 1988). Dieser Befund ist für die Psychologie deshalb besonders wichtig, weil für Dienstleistungstätigkeiten die Interaktion zwischen Menschen konstitutiv ist. Damit wird aber das Verhalten bzw. die soziale Kompetenz der Beteiligten zur entscheidenden Größe für das Gelingen der Arbeits-Aufgabe.

Bedenkt man die kontinuierliche Bedeutungszunahme von Dienstleistungen für das Arbeitsleben und die zwangsläufig der Psychologie zugewiesene zentrale Rolle in der Erforschung dieser Tätigkeiten, so erscheint der Beitrag, den die Psychologie bis zum heutigen Tag für das Verständnis dieses Bereichs geleistet hat, eher marginal. Vor allem die Arbeitspsychologie beschränkt sich heute noch weitgehend darauf, industrielle Arbeitsplätze zu analysieren. Andere Wissenschaften greifen dagegen in letzter Zeit verstärkt die Problematik von Dienstleistungsbeziehungen auf.

In der Soziologie z.B. versucht man mit dem Konzept der Emotionsarbeit "Techniken des Umgangs mit den eigenen gefühlsmäßigen Befindlichkeiten und mit dem Ausdruck dieser Befindlichkeiten, den Emotionsexpressionen" (Gerhards, 1988, S. 47) zu analysieren. Auf diesem Weg werden die speziellen Anforderungen und Belastungen, die in kundenbezogenen Interaktionen für den Dienstleister auf der emotionalen Ebene auftreten, begrifflich gefaßt. Getreu ihrer Ausrichtung an effizienz sicherndem Wissen thematisiert die Betriebswirtschaftslehre, speziell im Bereich "Marketing" die Dienstleistungssituation unter dem Stichwort "Beziehungsmanagement" (Diller & Kusterer, 1988). Damit soll wohl dem "ärgerlichen" Tatbestand begegnet werden, wonach "nicht zuletzt die menschlichen 'Unzulänglichkeiten' nämlich dazu (führen), daß sich logisch 'saubere' Konzepte in der Realität oft nur sehr mühselig oder gar nicht durchsetzen können" (Diller & Kusterer, 1988, S. 211).

Am Institut für Psychologie der Universität München beschäftigen wir uns seit geraumer Zeit mit den speziellen psychologischen Problemen der Dienstleistungssituation, die in eine "Psychologie der Dienstleistung" einmünden soll. Über eine empirische Studie, die Konfliktpotentiale in der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter zum Gegenstand hatte, soll im folgenden berichtet werden.

2. Die Situation des Handelsvertreters

Handelsvertreter sind Dienstleistungsunternehmer, die für einen anderen Unternehmer (z.B. eine Industriefirma oder einen Importeur) in einem bestimmten Bezirk die Aufgabe des Verkaufens im weitesten Sinne übernehmen. Trotz ihrer außerordentlich großen ökonomischen Bedeutung sind die ca. 60.000 Handelsvertretungen der Bundesrepublik Deutschland wissenschaftlich gesehen weitgehend ein unbeschriebenes Blatt. Finden sich noch einige wenige marketing-orientierte Untersuchungen (Meffert, Kimmeskamp & Becker, 1983; Dichtl, Raffée & Niedetzky, 1985), so glänzt die Angewandte Psychologie bisher durch völlige Ignoranz gegenüber diesem Berufsstand und seinen speziellen (psychologischen) Problemen. Diese Probleme wiederum lassen sich aus der besonderen beruflichen Situation der Handelsvertreter herleiten.

Kennzeichnend für die Situation der Handelsvertretungen ist die zweiseitige Ausrichtung gegenüber den vertretenen Unternehmen und den betreuten Kunden. Der Handelsvertretung kommt dabei immer mehr die Rolle des "Problemlösers" für Hersteller und Abnehmer gleichermaßen zu (Meffert et al, 1983, S. 12). Diese Zweiseitigkeit verlangt vom Handelsvertreter, die unterschiedlichen Bedürfnisse, Erwartungen und Forderungen aller Beteiligten auszubalancieren, eine Aufgabe, die vor allem in der direkten Interaktion mit den Geschäftspartnern zu realisieren ist und entsprechend hohe soziale Kompetenzen erfordert.

Will man die besondere psychologische Problemsituation des Handelsvertreters verstehen, so kann man von einem Modell der Beziehung zwischen den Geschäftspartnern ausgehen, wobei wir uns auf die Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter beschränkt haben. Ein einfaches Modell stammt von Diller und Kusterer (1988, S. 214ff.). In diesem Modell werden zwei grundlegende Aspekte unterschieden, nach denen eine Geschäftsbeziehung analysiert werden kann. Zunächst sind hier die beiden Akteure A und B der Beziehung, die sich nach bestimmten individualpsychologischen Kennzeichen charakterisieren lassen. Zum anderen werden verschiedene Ebenen unterschieden, auf denen die Beziehung an sich zu analysieren ist: Die Ebene der Sachprobleme wird von einer - eher unterschwellig wahrgenommenen - Ebene der menschlich-emotionalen Beziehung fundiert. Diese Ebenen, auf denen sich die direkte Interaktion abspielt, werden wiederum vermittelt durch die Organisation der Beziehung und die somit etablierten Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse.

Auf der Ebene *der Sachprobleme* finden die Interaktionen statt, die der inhaltlichen Ausgestaltung der Dienstleistung gelten, wobei es vor allem um Leistung und Gegenleistung geht. Beide Partner sollten auf dieser Ebene durch wechselseitige Beiträge wie den Austausch von Informationen, Ideen, Aktionen etc. zu einem langfristig ausgewogenen Verhältnis beitragen. Entscheidend für die Interaktion auf der Sachebene dürfte die fachliche Qualifikation und die Problemlösefähigkeit in den Augen des Geschäftspartners sein. Psychologisch vermitteln sich diese Qualifikationen durch die konkrete Gestaltung der Kommunikation.

Auf der *Organisationsebene* werden die formalen und informalen Arbeitsabläufe für die Abwicklung der Geschäftsbeziehungen gestaltet. Diese Seite der Beziehung stellt im wesentlichen ein betriebswirtschaftliches Problem dar und wurde bereits aus verschiedenen Blickwinkeln untersucht (z.B. Dichtl et al, 1985; Koinecke, 1987). Für die

psychologische Analyse wichtiger ist dagegen die *Machtebene*. Auf dieser Ebene werden die Interessenkonflikte ausgetragen, die sich nicht über eine Sachlösung regeln lassen. Als letzte - gleichwohl nicht unwichtigste - Ebene der Beziehung ist die *menschlich-emotionale Ebene* zu nennen. Hier geht es um all die Fragen, die offiziell aus scheinbar rein ökonomisch motivierten Geschäftsbeziehungen ausgegrenzt sind, um Fragen der Anerkennung und menschlicher Zuneigung, um Offenheit, Dankbarkeit und Vertrauenswürdigkeit bis hin zur Selbstfindung durch Kommunikation mit dem jeweiligen Geschäftspartner (Diller & Kusterer, 1988, S. 215).

3. Durchführung der Untersuchung

Die vorliegende Studie wurde mit dem Ziel konzipiert, die speziellen Probleme in der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter zunächst einmal in Erfahrung zu bringen, um somit weitere Forschungen zu initiieren (zur ausführlichen Darstellung vgl. Nerdinger, von Rosenstiel, Sigl & Spieß, 1990). Diese Zielsetzung schlägt sich in Anlage und Durchführung der Studie nieder.

3.1 Anlage der Studie: Qualitative Interviews und projektive Tests

Dem explorativen Charakter der Studie entsprechend, haben wir uns für die Methode halbstandardisierter Interviews entschieden, wobei für Verkaufsleiter und Handelsvertreter eigene - weitgehend parallelisierte - Interviewleitfäden auf der Basis von Expertengesprächen entwickelt wurden. Zur Erfassung einiger zentraler psychologischer Aspekte der Beziehung - Selbst- und Fremdwahrnehmung, Identität und Kommunikationsstruktur - erschien das Instrument des qualitativen Interviews allein nicht genügend. Bei solchen Aspekten besteht häufig die Tendenz, im Sinne sozialer Erwünschtheit zu antworten. Um diese Tendenz auszuschalten, wurden daher verschiedene projektive Tests entwickelt.

3.2 Stichprobenerhebung

Es wurde angestrebt, ungefähr gleich viel Handelsvertreter wie Verkaufsleiter zu befragen. Da der methodische Ansatz der Studie relativ aufwendig ist, sollten jeweils ca. 40 Personen aus jeder Gruppe befragt werden. Aus einem umfangreichen Adress-Pool (der vom Verband Deutscher Handelsvertreter zur Verfügung gestellt wurde), konnten insgesamt 73 Personen - 38 Handelsvertreter und 35 Verkaufsleiter - zwischen November 1988 und Januar 1989 befragt werden.

Damit kann natürlich keine Repräsentativität für die Gesamt-Populationen der Handelsvertreter und Verkaufsleiter im strengen statistischen Sinne erreicht werden. Zumindest zwei Verzerrungs-Möglichkeiten sollte aber bei der Stichprobenerhebung vorgebeugt werden. Eine Möglichkeit der Verzerrung kann sich durch regionale Unterschiede ergeben. Es wurden daher Interviews in drei verschiedenen Regionen der Bundesrepublik Deutschland durchgeführt: München, Hamburg und Düsseldorf. Tabelle 1 zeigt die Verteilung der befragten Handelsvertreter und Verkaufsleiter auf die beiden Regionen.

Da die Organisation der Interviews in den Regionen Hamburg und Düsseldorf im Vergleich zur Region München sehr aufwendig war, wurde rund die Hälfte der Interviews im Raum München durchgeführt. Damit dürfte aber keine systematische Verzerrung der

Antworten verbunden sein, da - wie die Analyse gezeigt hat - keine deutlichen Unterschiede der Antworten in Abhängigkeit von der Region auftreten.

Täb. 1: Verteilung der Stichprobe auf die Regionen

Region	München (n = 36)	Hamburg (n = 18)	Düsseldorf (n = 19)
HV (n = 38)	19	9	10
VL (n = 35)	17	9	9

Die zweite Verzerrungsmöglichkeit betrifft die Branche, in der die Befragten tätig sind. Die Vermutung liegt nahe, daß ein Handelsvertreter für Industriegüter mit anderen Problemen konfrontiert ist als ein Kollege, der Konsumgüter vertritt. Es wurde daher versucht, die Befragten aus drei Branchen zu rekrutieren - Industriegüter, Konsumgüter, Nahrungs-/Genußmittel - wobei eine Gewichtung entsprechend des Stellenwerts der Handelsvertretungen für die einzelnen Branchen angestrebt wurde. Tabelle 2 zeigt die Verteilung der Befragten nach Branchen:

Täb. 2: Verteilung der Stichprobe nach Branchen

Branche	Handelsvertreter (n = 38)	Verkaufsleiter (n = 35)
Industrie (n = 17)	9	8
Konsum (n = 9)	17	16
Nahrung/Genuß (N = 23)	12	11

Die meisten befragten Personen waren in der Konsumgüterbranche tätig, gefolgt von der Nahrungs-/Genußmittel- und der Industriegüterbranche. Die Analyse der Fragen hat gezeigt, daß zwar die fachlichen Probleme zwischen den Branchen stark differieren, die psychologische Situation jedoch sehr ähnlich ist.

4. Ergebnisse

Die folgende Ergebnisdarstellung muß sich auf einen Aspekt der Untersuchung - die Kommunikationsstruktur und Mechanismen, die zu ihrer systematischen Verzerrung beitragen - beschränken.

4.1 Zur Kommunikation zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter

Im Zentrum von Dienstleistungs-Beziehungen steht die Kommunikation zwischen den Geschäftspartnern. Ist das Gespräch zwischen den Partner gestört, dann kann sich keine menschliche Beziehung entwickeln. Nun ergibt sich allerdings ein Problem dadurch, daß wir alle uns gewissermaßen als "Experten" der Kommunikation empfinden - da wir täglich Gespräche führen, glauben wir auch, wir wüßten alles über das Reden (Schulz von Thun, 1981). Gerade durch diese Selbst-Gewißheit können aber Probleme der Kommunikation auftreten. Vor allem aber strukturieren die geschäftlichen Bedingungen die Interpretationen der wechselseitigen Äußerungen, ohne daß dies den Beteiligten immer bewußt wäre. Die Grundlagen zur Analyse solcher Verzerrungen der Kommunikation lassen sich anhand eines einfachen Modells der Kommunikation darstellen, dem sogenannten TALK-Modell.

An jeder menschlichen Äußerung kann man vier Aspekte unterscheiden, die sich anhand des Merkwortes TALK einprägen lassen (vgl. Neuberger, 1987):

Marktpsychologie

- **T**atsachendarstellung, Information ("Es ist")
- **A**usdruck, Selbstoffenbarung, Selbstdarstellung ("Ich bin")
- **L**enkung, Beeinflussung, Appell ("Ich will", "Du sollst")
- **K**ontakt, Beziehung ("Du bist", "Wir sind").

Auf der Basis dieses Kommunikations-Modells wurde ein projektiver Test entwickelt. Mit projektiven Tests können Einstellungen erhoben werden, die dem offenen Gespräch nur schwer zugänglich sind, da sie - aufgrund geringer sozialer Erwünschtheit - selten eingestanden werden. In dem von uns entwickelten Test wurde dies über die "Doppelbödigkeit" von Kommunikation versucht. Gemeint ist damit der Unterschied zwischen dem, was man sagt und dem, was man denkt (vgl. dazu Schönhammer, 1989). Die Befragten werden in dem Test aufgefordert, einen Wortwechsel zwischen Verkaufsleiter und Handelsvertreter um die jeweiligen Gedanken der abgebildeten Figuren zu ergänzen. Wir haben die Darstellung des comicähnlichen Ballontests gewählt, bei dem die Figuren bewußt wenig ausdifferenziert sind, um eine Identifikation mit den dargestellten Figuren zu ermöglichen (vgl. dazu von Rosenstiel & Neumann, 1982).

Die Befragten wurden im Laufe des Interviews aufgefordert, die Denkblasen der beiden Figuren auszufüllen, d.h. sie sollten angeben, was sich wohl die beiden Figuren während dieses Gesprächs denken. Die Auswertung des Tests erfolgte anhand des TALK-Modells. Die (unterstellten) "Gedanken" der beiden Figuren wurden getrennt nach den Antworten der Handelsvertreter und der Verkaufsleiter jeweils einem der vier Aspekte der Kommunikation zugeordnet. Als T, d.h. als Tatsachendarstellung wurden solche Antworten verkodet, die sich nur auf den informatorischen Inhalt bezogen. Eine typische Äußerung in dieser Kategorie lautete: "Die meinen beide das, was sie sagen". Der Kategorie A - Ausdruck der Person - wurden solche Antworten zugeordnet, die in den Äußerungen einen Ausdruck der eigenen Person erkannt haben. So meinte ein Verkaufsleiter: "Der Verkaufsleiter will damit sagen, die Umsatzentwicklung ist wegen seiner Arbeit besser geworden. Der Handelsvertreter glaubt dasselbe. Das ist ganz klar." Ein Handelsvertreter meinte zu der Aussage der Verkaufsleiter-Figur: "Aha. 'Nun' heißt, der war also bisher unzufrieden". (Das könnte die Folge - falschgehandhabter oder -verständener - psychologischer Schulungen sein, in denen "Rezepte" zur Deutung von Äußerungen vermittelt werden: Nicht jedes "nun" bedeutet Unzufriedenheit!)

Als Lenkung (L) wurden alle Äußerungen eingestuft, die hinter den Aussagen der Figuren Beeinflussungsversuche vermuteten. So meinte z.B. ein Verkaufsleiter zu der Äußerung der Handelsvertreter-Figur: "Der Handelsvertreter will doch bloß, daß er in Ruhe gelassen wird." Viele Handelsvertreter wiederum interpretierten die Aussage der Verkaufsleiter-Figur so: "Der will den Handelsvertreter motivieren". Schließlich wurden alle Äußerungen als K verkodet, die in den Gedanken der Figuren eine Definition der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter sahen. Typische Beispiele: Ein Verkaufsleiter sagte über die Äußerung der Verkaufsleiter-Figur - "Der will damit die gute Zusammenarbeit betonen". Ein Handelsvertreter meinte zu der Äußerung der Handelsvertreter-Figur: "Das ist so, weil wir jetzt endlich miteinander und nicht gegeneinander arbeiten".

Tabelle 3 zeigt, wie sich die Deutungen der beiden Figuren auf die beiden Gruppen - Handelsvertreter und Verkaufsleiter - verteilen:

Das wesentliche Ergebnis der Tabelle 3 liegt darin, daß *beide* Gruppen - sowohl Handelsvertreter als auch Verkaufsleiter - jeweils ihrem "Kollegen" ein Kontakt-Angebot

Tab. 3: Deutungen der Ballontests von Handelsvertretern und Verkaufsleitern (Erklärung s. Text)

Beruf Denkblase	Handelsvertreter				Verkaufsleiter			
	T	A	L	K	T	A	L	K
HV	4%	40%	0%	56%	14%	79%	0%	7%
VL	8%	28%	60%	4%	14%	21%	21%	42%

unterstellen, dem jeweiligen Geschäftspartner jedoch entweder Selbstdarstellung (Verkaufsleiter) oder den Versuch der Lenkung (Handelsvertreter) - alle anderen Deutungen sind vernachlässigenswert gering. Man nimmt also bei sich selber (sofern Identifikation mit der Figur unterstellt werden kann) "noble" Motive an, auf den Geschäftspartner projiziert man dagegen eher zweifelhafte Motive (Selbstdarstellung bzw. Lenkung). Hier zeigt sich eine systematische Verzerrung der Kommunikationsstruktur zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter, die zur Belastung der Beziehung führen kann. Wichtig ist es festzuhalten, daß beide Partner "guten willens sind", d.h. mit ihren Aussagen dem Partner eigentlich signalisieren wollen, daß man eine gute Zusammenarbeit wünscht. Warum unterstellt man aber dem anderen nicht dasselbe Motiv? Damit geraten zwei Aspekte der Beziehung ins Blickfeld, die im Rahmen der Befragung genauer analysiert wurden - Macht und Selbstdarstellung.

4.2 Macht

Eine oft zitierte Definition von Macht, die eng an das Alltagsverständnis anknüpft, hat Dahl (1957; zit. nach Zelger, 1975) geliefert: "A hat in dem Ausmaß Macht über B, als er B dazu veranlassen kann, etwas zu tun, was B sonst nicht tun würde." Nach dieser Definition ist Macht keine persönliche Eigenschaft, sondern ein Phänomen sozialer Beziehungen. In Machtbeziehungen kann ein Akteur den anderen veranlassen, etwas zu tun, d.h. er kann ihn *steuern*. In der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter genügt allerdings der Aspekt der Steuerung noch nicht, der Mächtige muß sich - vor allem aufgrund der großen Verhaltensfreiräume des Handelsvertreters - auch der Wirksamkeit seiner Steuerung versichern, d.h. er muß (?) ihn *kontrollieren*. Das Erleben der Macht-Aspekte "Steuerung" und "Kontrolle" wurde in den Gesprächen mit Handelsvertretern und Verkaufsleitern thematisiert.

In den qualitativen Interviews zeigt sich immer wieder, daß gerade Handelsvertreter ihre Beziehung zu Verkaufsleitern als Machtbeziehung erleben. Dies besonders deutlich in der Frage der Abhängigkeit - alle befragten Handelsvertreter betonen, daß sie versuchen, ihre geschäftliche Abhängigkeit möglichst gleichmäßig zu verteilen:

"Ich habe in ganz frühen Jahren einmal ganz böse Erfahrungen gemacht. Deshalb kommt mir keiner über 25 % hinaus. Das heißt, ich habe keine Firma, die ein höheres Provisionsaufkommen bei mir hat als maximal 25 %" (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Daß damit nicht ein einfacher geschäftlicher Mechanismus gemeint ist, sondern gezielte Aktionen der Verkaufsleiter dahinter gesehen werden, macht folgender Handelsvertreter deutlich, der sich in die Gedankengänge eines Verkaufsleiters einfühlt:

"Ich glaube auch, den kann man natürlich besser steuern, meint man. Ist sicherlich auch eine Frage, wie weit kann ich den von mir abhängig machen. Abhängig im wirtschaftlichen

Sinne, er muß arbeiten für mich, er kann eigentlich nicht mehr ausweichen, ich kann immer mehr von ihm fordern ..." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

Zwar sucht man sich gegen allzu große geschäftliche Abhängigkeit abzusichern, das Bewußtsein der Macht des Verkaufsleiters schlägt trotzdem häufig in Mißtrauen um. Auf die Frage, ob er sich manchmal von Verkaufsleitern getestet fühlt, antwortet ein Handelsvertreter:

"Ich merke das, wenn die Verkaufsleiter, wie der Verkaufsleiter mich zu welchem Zeitpunkt anruft. Die Gespräche beginnen damit, wie geht es Ihnen, waren Sie mit der Woche zufrieden. Um über solche Flauseln und Floskeln in die Tiefe zu gehen und dann die Frage zu stellen, warum haben Sie nicht mehr oder warum haben Sie und so weiter und so fort, ja. Testfragen beginnen meistens mit solchen Floskeln und Flausen, die man aber als Handelsvertreter, als älterer Handelsvertreter, irgendwo abcheckt ..." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Hier wird Mißtrauen mit Erfahrung erklärt - nicht jede allgemeine Gesprächseinleitung muß zu einem Kontrollgespräch führen! Wie verhält man sich in so einem Fall?

"Ich reagiere grundsätzlich mit einer Gegenfrage. Ich frage diesen Verkaufsleiter, ich habe von Ihnen auch lange nichts gehört, wie geht es Ihnen denn? Dann muß er erst einmal überlegen, dann habe ich ja ein paar Sekunden Zeit, um entsprechende Antworten zurechtzulegen. Ich beantworte eine Frage mit einer Gegenfrage, wenn es eben möglich ist. Wenn er mich nicht irgendwo auf dem falschen Bein erwischt. Daß ich da bei einem Kunden im Garten im Liegestuhl liege, was utopisch ist. Im Moment geht das ja nicht." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Man hört geradezu die "hilfreichen" Tips und Ratschläge des psychologisch geschulten Verkaufstrainers. Ob durch solche "Schulungen" das Vertrauensverhältnis zwischen den Geschäftspartner verbessert wird, sei dahingestellt. Auf jeden Fall wird die Machtstruktur der Beziehung sichtbar. Der Handelsvertreter als "Abhängiger", als "Machtunterworfenen" unterstellt dem "Mächtigen", daß er nur mehr Leistung aus ihm "herauspressen" will, daß seine Anrufe nur der Kontrolle dienen etc.

In den Gesprächen findet sich das Komplement zum Ergebnis des Ballontests. Die Deutung, wonach der Verkaufsleiter den Handelsvertreter nur lenken will, spiegelt in geradezu idealtypischerweise die Befürchtungen des Dienstleisters wieder, daß sein Auftraggeber letztlich nur immer mehr Leistung will. Verkaufsleiter unterstellen demgegenüber ihrem Partner, seine Äußerung sei reine Selbstdarstellung, Ausdruck des Glaubens, er allein sei für den geschäftlichen Erfolg zuständig. Die Frage der Selbstdarstellung des Handelsvertreters war ein weiterer Schwerpunkt der Befragung.

4.3 Selbstdarstellung

Die sozialpsychologische Forschung hat - in Anlehnung an die grundlegenden Arbeiten von Goffman (1981) - das Problem der Selbstdarstellung unter dem Gesichtspunkt des "Impression Managements" in den letzten Jahren verstärkt thematisiert. Die zentrale Annahme der Impression Management Forschung besagt, "daß Personen ständig bemüht sind, den Eindruck, den sie auf andere Personen machen, zu kontrollieren bzw. zu steuern" (Mummendey & Bolten, 1985, S. 57). Die Frage der Selbstdarstellung ist natürlich gerade im Verkauf zentral, wird doch häufig im Eindruck, den der Verkäufer

beim Kunden erzeugt, der entscheidende Faktor für den Verkaufsabschluß gesehen. Entsprechend fordert folgender Verkaufsleiter von seinem Verkäufer:

"... Er muß sich positiv verkaufen. Sich, das Produkt ist Nummer zwei. Verkaufe ich mich, bin ich bei dem Mann erst einmal drin als Persönlichkeit, kann ich alle möglichen Dinge nachschieben, ein Produkt, eine Idee, was auch immer, aber ich muß den Mann von mir überzeugen, daß ich der kompetente Mann bin. Das heißt, daß ich den Leuten immer wieder ... predige schon fast, ist wirklich so, in erster Linie sich selbst zu verkaufen, nicht das Produkt. Das Produkt kommt an zweiter Stelle." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Eine solche Forderung nach angepaßter Selbstdarstellung, nach "Verkauf der eigenen Person" wird von Verkaufsleitern immer wieder erhoben. Dies wird von Handelsvertreter durchaus wahrgenommen, aber auch zwiespältig erlebt:

"... die reine Verkaufszahl ist letztlich keine Basis für Vertrauen. Das kann ja ein ganz windiger Hund sein, und trotzdem der beste Vertreter. Sehr, sehr oft ist es ja so, daß der, der gut verkauft, der verkauft sich auch in der Firma gut. Das heißt, er holt hier was raus und da was raus und spielt den Verkaufsleiter gegenüber dem Buchhaltungsleiter und gegen den Chef aus usw., und kriegt hier ein bißchen was, kriegt da ein bißchen was. Wer gut verkaufen kann draußen, kann auch gut drinnen verkaufen." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

Handelsvertretern ist also durchaus bewußt, daß Verkaufsleiter für Selbstdarstellungen in Verkäufer-Manier anfällig sind, ja diese z.T. sogar wünschen. Von der Gleichung "Wer sich gut verkauft, verkauft auch das Produkt gut" sind sie aber nicht unbedingt überzeugt. Das mag auch mit dem Widerspruch zusammenhängen, in dem sich manche Verkaufsleiter verfangen. Flüchtet sich nämlich ein Handelsvertreter in kritischen Situationen in "typisches Verkäuferverhalten", so kann er sich der Schelte sicher sein:

"Ja, er wirkt natürlich dann als Verkäufer und verkauft dann alle möglichen Ansichten ..." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Was man fordert - Selbstdarstellung, Verkäuferverhalten - darüber mokiert man sich, wenn es in kritischen Situationen gegen den Verkaufsleiter gerichtet wird. Von daher erscheint die Deutung der Aussagen des Handelsvertreters, die von den Verkaufsleitern im Ballontest gegeben wird, psychologisch schlüssig. Daß man letztlich solches Verhalten selbst hervorruft, das gesteht sich kein Verkaufsleiter ein.

5. Zum Problem "Dienstleistungsorientierung"

Die Geschäftsbeziehung zwischen Verkaufsleiter und Handelsvertreter wird demnach durch Bedingungen belastet, die den Beteiligten kaum bewußt werden. Die bereits in der Geschäftssituation angelegte Macht-Assymetrie führt bei Handelsvertretern zu Mißtrauen gegenüber dem Geschäftspartner, ein Mißtrauen, das in Kommunikationsproblemen zutage tritt. Verkaufsleiter wiederum hängen einem Verkäuferbild nach, das es dem Handelsvertreter verwehrt, Aufrichtigkeit in der Beziehung zu zeigen. Treten Probleme auf, dann fordert man aber genau diese Aufrichtigkeit - eine Situation, die an manche Beschreibungen des "double bind" erinnert (Bateson et al., 1981).

Im Marketing wird diese psychologisch prekäre Situation gern mit der Forderung nach "Kundenorientierung" bzw. nach "Dienstleistungsbewußtsein" übertüncht (z.B. Meffert et al, 1983). Die mit dieser Forderung verbundenen psychischen Probleme sind denen,

die solche "Patentrezepte" anbieten, offenbar nicht bewußt. Psychologisch gesehen stellt dies keine Lösung dar, wird letztlich damit nur vom Dienstleister verlangt, seine eigene Persönlichkeit zumindest phasenweise - gewissermaßen "im Dienst" - aufzugeben. Eine solche Forderung nach Aufgabe des Anspruchs auf Selbstentfaltung widerspricht den expliziten Zielsetzungen einer verantwortungsbewußten psychologischen Intervention, die sich dem Gegenteil, der Erhöhung der Möglichkeiten zur Selbstentfaltung verpflichtet weiß (das wird nicht nur am programmatischen Titel des 15. BDP-Kongresses - Psychologie für Menschenwürde und Lebensqualität - deutlich; vgl. auch Berkel, 1984).

Wir arbeiten daher momentan an einer anderen Lösung. Bereits vor dem Schritt in die Selbstständigkeit sollte der (künftige) Handelsvertreter wissen, welche psychologischen Probleme mit dieser Entscheidung auf ihn zukommen. Wie unsere Untersuchung belegt, ist ein Hauptmotiv für diesen Beruf erhoffte Unabhängigkeit qua Selbstständigkeit (Nerdinger et al, 1990). Genau das bietet die berufliche Situation aber nur in geringem Umfang. In Zusammenarbeit mit dem Berufsverband der Handelsvertreter entwickeln wir daher ein Curriculum, mit dem solch unrealistischen Erwartungen begegnet und Hilfestellungen für die von solchen Problemen betroffenen Berufstätigen geleistet werden sollen.

Literatur

- Bateson, G.; Jackson, D. D.; Laing, R.D. et al. (1981). *Schizophrenie und Familie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Berkel, K. (1984). "Selbstverwirklichung" - normative Zielvorstellung psychologischen Handelns? *Problem und Entscheidung*, 26, 1-20.
- Dichtl, E, Raffée, H. & Niedetzky, H.-M. (1985). *Die Kommunikation zwischen Handelsvertretung und vertretenen Unternehmung*. Heidelberg: Sauer.
- Diller, H. & Kusterer, M. (1988). Beziehungsmanagement. Theoretische Grundlagen und explorative Befunde. *Marketing - Zeitschrift für Theorie und Praxis*, 12, 211-220.
- Dostal, W. (1984). Datenverarbeitung und Beschäftigung. Teil 3: Der Informationsbereich. *Mitt. AB 4/84*, 490-505.
- Fourastié, J. (1954). *Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts*. Köln.
- Gerhards, J. (1988). Emotionsarbeit. Zur Kommerzialisierung von Gefühlen. *Soziale Welt*, 39, 47-65.
- Goffman, E. (1981). *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*. München: Piper.
- Koinecke, J. (1987). *Kundenbindungsprogramme konzipieren und durchsetzen*. Unveröffentlichtes Manuskript eines Vortrags, gehalten an der Universität der Bundeswehr Hamburg am 25. 4. 1988.
- Meffert, H., Kimmeskamp, G. & Becker, R. (1983). *Die Handelsvertretung im Meinungsbild ihrer Marktpartner. Ansatzpunkte für das Handelsvertreter-Marketing*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Mummendey, H. D. & Bolten, H.-G. (1985). Die Impression-Management-Theorie. In D. Frey & M. Irle (Hg.), *Theorien der Sozialpsychologie*. Bd.III. (S. 57-77). Bern: Huber.
- Nerdinger, F.W.; Rosenstiel, L. v.; Sigl, E. & Spieß, E. (1990). *Handelsvertreter und Verkaufsleiter. Konflikt und Konfliktbewältigung in einer Dienstleistungsbeziehung*. Stuttgart: Poeschel.
- Neuberger, O. (1985). *Miteinander arbeiten - miteinander reden!* München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung.

- Rosenstiel, L. v. & Neumann, P. (1982). *Einführung in die Markt- und Werbepsychologie*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Schönhammer, R. (1989). Erfassung beruflicher Kontrollperspektiven über Interview und projektive Verfahren. In G. Krampen (Hg.), *Diagnostik von Attributionen und Kontrollüberzeugungen*. (S. 194-200). Göttingen: Hogrefe.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden: Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Zelger, J. (1975). *Konzepte zur Messung der Macht*. Berlin: Duncker & Humblot.