

**Integration der Transaktionsanalyse in  
Teilbereiche der Versicherungsbetriebslehre**

Der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Leipzig  
eingereichte

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades  
Doctor rerum politicarum  
Dr. rer. pol.  
vorgelegt

von Dipl.-Kfm. Lars Riebow  
geboren am 17. Mai 1978 in Berlin  
Verleihungsbeschluss: 15.06.2016

Leipzig, den 22. Juli 2016

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XII</b>
<b>Anlagenverzeichnis</b> .....	<b>13</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	2
1.3 Aufbau der Arbeit .....	2
<b>2 Grundlagen zur Versicherungsbetriebslehre und</b>	
<b>Transaktionsanalyse</b> .....	<b>5</b>
2.1 Überblick und Ziel des Kapitels .....	5
2.2 Versicherungsbetriebslehre – die Lehre vom Wirtschaften im	
Versicherungsunternehmen .....	5
2.2.1 Gegenstand und Methoden der Versicherungsbetriebslehre.....	5
2.2.2 Konzeptionen der Versicherungsbetriebslehre .....	8
2.2.3 Bisherige sozial- oder verhaltenswissenschaftliche Ansätze	
der Versicherungsbetriebslehre in der	
versicherungswissenschaftlichen Literatur .....	11
2.3 Das humanpsychologische Konzept Transaktionsanalyse.....	15
2.3.1 Historische Entwicklung der Transaktionsanalyse .....	15
2.3.2 Der Begriff Transaktionsanalyse .....	20
2.3.3 Menschenbild und Grundüberzeugungen der	
Transaktionsanalyse .....	22
2.3.4 Ziele und Rahmenbedingungen zur Arbeit mit der	
Transaktionsanalyse .....	26
2.3.5 Konzepte der Transaktionsanalyse.....	28
2.3.5.1 Das Persönlichkeitsmodell: Ichzustandsmodelle .....	28
2.3.5.1.1 Begriffsabgrenzungen .....	28
2.3.5.1.2 Der Ichzustand.....	29
2.3.5.1.3 Das Strukturmodell .....	30
2.3.5.1.4 Das Funktionsmodell .....	33
2.3.5.1.5 Diagnose der Ichzustände .....	40

2.3.5.2	Das Kommunikationsmodell: Analyse von Transaktionen i.e.S. ....	44
2.3.5.2.1	Der Begriff der Transaktion .....	44
2.3.5.2.2	Formen von Transaktionen und transaktionsanalytische Kommunikationsregeln ....	45
2.3.5.2.3	Analyse kommunikativer Transaktionsmuster .....	58
2.3.5.2.3.1	Bezugsrahmen und Redefinitionstransaktionen .....	58
2.3.5.2.3.2	Psychologische Spiele .....	61
2.3.5.2.3.2.1	Begriffsbestimmung .....	61
2.3.5.2.3.2.2	Nutzen von psychologischen Spielen .....	63
2.3.5.2.3.2.3	Ablauf von psychologischen Spielen .....	65
2.3.5.3	Das Skriptkonzept.....	70
2.3.5.3.1	Begriffsbestimmung .....	70
2.3.5.3.2	Das Konzept der Grundeinstellungen .....	72
2.3.5.4	Das Stroke-Konzept.....	76
2.3.5.5	Das Konzept der Passivität .....	80
2.3.5.6	Das Vertragskonzept .....	84
2.3.5.6.1	Der Vertrag nach transaktionsanalytischem Verständnis.....	84
2.3.5.6.2	Ebenen von Verträgen.....	86
2.3.5.6.3	Vertragsarten nach transaktionsanalytischem Verständnis.....	86
2.3.5.6.4	Voraussetzungen für eine erfolgreiche transaktionsanalytische Vertragsarbeit .....	88
2.4	Transaktionsanalytisch fundierte Konzeption der Versicherungsbetriebslehre.....	89
<b>3</b>	<b>Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung .....</b>	<b>93</b>
3.1	Überblick und Ziele des Kapitels .....	93
3.2	Der deutsche Versicherungsmarkt: Ein Überblick über die Wettbewerbssituation.....	93
3.3	Wettbewerbsvorteil durch die Ausrichtung der Marktleistung an den Interessen des Versicherungsnehmers .....	103

3.4	Darstellung der Funktionsbereiche und Geschäftsprozesse im Versicherungsunternehmen mithilfe der Wertschöpfungskette .....	113
3.4.1	Begriffsbestimmung Wertschöpfungskette .....	113
3.4.2	Bestandteile einer Wertschöpfungskette .....	115
3.5	Identifikation von Interaktionspunkten mit dem Versicherungsnehmer unter besonderer Berücksichtigung der primären Wertschöpfungsaktivitäten im Versicherungsunternehmen .....	132
3.5.1	Vorbemerkungen .....	132
3.5.2	Die Beziehung zwischen dem Versicherungsnehmer und dem Versicherungsunternehmen.....	133
3.5.3	Kriterien zur Auswahl möglicher Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse.....	140
3.5.3.1	Kriterium Nr. I: Interaktionsintensität mit dem Versicherungsnehmer.....	140
3.5.3.2	Kriterium Nr. II: Kundenzufriedenheit .....	142
3.5.4	Bestimmung interaktionsintensiver Wertschöpfungsaktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette eines Versicherungsunternehmens und deren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit.....	147
<b>4</b>	<b>Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten .....</b>	<b>155</b>
4.1	Überblick und Ziele des Kapitels .....	155
4.2	Wettbewerbsvorteil durch die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse .....	157
4.3	Kundenerwartungen an die interaktionsintensiven Geschäftsprozesse .....	164
4.4	Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen .....	167
4.4.1	Vorüberlegungen .....	167
4.4.2	Geschäftsprozess Vertrieb .....	172
4.4.3	Geschäftsprozess Kundenbetreuung unter besonderer Berücksichtigung des Beschwerdemanagements .....	174
4.4.4	Geschäftsprozess Schadenmanagement .....	176

4.4.5	Systematisierung und Aggregation der personalen Kompetenz in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen .....	177
4.5	Kompetenzvermittlung mittels Transaktionsanalyse-Konzepten ....	182
4.5.1	Vorüberlegungen .....	182
4.5.2	Das Funktionsmodell als relevante Variante des Persönlichkeitsmodells (Ichzustands-Modelle) .....	184
4.5.3	Das Kommunikationsmodell .....	194
4.5.3.1	Vorüberlegungen .....	194
4.5.3.2	Formen von Transaktionen und transaktionsanalytische Kommunikationsregeln .....	195
4.5.3.3	Kommunikative Transaktionsmuster .....	207
4.5.3.3.1	Bezugsrahmen und Redefinitionstransaktionen ...	207
4.5.3.3.2	Spiele .....	214
4.5.3.4	Beurteilung einer möglichen Kompetenzvermittlung mithilfe des Kommunikationsmodells .....	224
4.5.4	Das Skriptkonzept .....	227
4.5.5	Das Stroke-Konzept .....	231
4.5.6	Das Konzept der Passivität .....	238
4.5.7	Das Vertragskonzept .....	240
4.5.8	Zusammenfassung der Ergebnisse zur Kompetenzvermittlung mittels Transaktionsanalyse-Konzepten .....	252
<b>5</b>	<b>Thesenförmige Zusammenfassung .....</b>	<b>259</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>XIII</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XLIII</b>
	<b>Erklärungen gemäß § 8 Abs. 2 Promotionsordnung .....</b>	<b>LXXIX</b>
	<b>Bibliographische Beschreibung .....</b>	<b>LXXX</b>

## **Abkürzungsverzeichnis**

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
A.d.V.	Anmerkung des Verfassers
AG	Aktiengesellschaft
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AGV	Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland e.V.
AktG	Aktiengesetz
Art.	Artikel
AVB	Allgemeine Versicherungsbedingungen
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BIP	Bruttoinlandsprodukt
bspw.	beispielsweise
BVK	Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V.
BWL	Betriebswirtschaftslehre
BWV	Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V.
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
DQR	Deutscher Qualifikationsrahmen
etc.	et cetera
EATA	European Association for Transactional Analysis
evtl.	eventuell
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
EQR	Europäischer Qualifikationsrahmen
GDV	Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V.
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
i.e.S.	im engeren Sinn
IT	Informationstechnologie
ITAA	International Transactional Analysis Association

## Abkürzungsverzeichnis

---

Jg.	Jg.
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
NPS	Net Promoter Score
Nr.	Nummer
o.V.	ohne Verfasserangabe
Sp.	Spalte
u.a.	unter anderem
VAG	Gesetz über die Beaufsichtigung der Versicherungsunternehmen
VEVK	Verein Ehrbare Versicherungskaufleute e.V.
vgl.	vergleiche
VVAG	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit
z.B.	zum Beispiel
zfo	Zeitschrift für Führung und Organisation
ZVersWiss	Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	4
Abbildung 2: Wichtige Konzeptionen der Versicherungs- betriebslehre .....	9
Abbildung 3: Transaktionsanalytisches Grundmodell der Persönlichkeit .....	30
Abbildung 4: Das Strukturmodell erster Ordnung .....	33
Abbildung 5: Detailliertes Funktionsmodell der Transaktionsanalyse .....	40
Abbildung 6: Egogramm nach Dusay .....	44
Abbildung 7: Kategorisierung von Transaktionen .....	46
Abbildung 8: Horizontale Komplementärtransaktion.....	47
Abbildung 9: Vertikale Komplementärtransaktion .....	49
Abbildung 10: Gekreuzte Transaktion .....	51
Abbildung 11: Komplementäre Duplextransaktion.....	54
Abbildung 12: Gekreuzte Duplextransaktion.....	55
Abbildung 13: Angulärtransaktion.....	56
Abbildung 14: Spieldefinition und Beschreibung des Verlaufs mittels Spielformel von Berne .....	66
Abbildung 15: Dramadreieck.....	67
Abbildung 16: Darstellung der Grundeinstellungen – Okay-Geviert.....	74
Abbildung 17: Stroke-Würfel .....	79
Abbildung 18: Kategorisierung transaktionsanalytischer Vertragsarten .....	87
Abbildung 19: Ausgewählte Systematisierungsansätze der Wertschöpfungsaktivitäten im Versicherungsunternehmen.....	117
Abbildung 20: Ausgewählte Systematisierungsansätze der Geschäftsprozesse im Versicherungsunternehmen .....	117
Abbildung 21: Modell der Wertschöpfungskette im Versicherungsunternehmen.....	118
Abbildung 22: Interaktionsintensität und deren mögliche Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit.....	154
Abbildung 23: Aufbau und Zielstellung des Kapitels .....	157



Abbildung 24: Verknüpfung der markt- und ressourcenorientierten Sicht unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung und der Kompetenzvermittlung mittels Transaktionsanalyse-Konzepten .....	164
Abbildung 25: Erwartungen des Versicherungsnehmers an die interaktionsintensiven Geschäftsprozesse.....	167
Abbildung 26: Kompetenzmodell der Brancheninitiative „gut beraten“ .....	169
Abbildung 27: Übersicht personale Kompetenzen für den Geschäftsprozess Vertrieb.....	174
Abbildung 28: Übersicht personale Kompetenzen für den Geschäftsprozess Kundenbetreuung.....	176
Abbildung 29: Übersicht personale Kompetenzen für den Geschäftsprozess Schadenmanagement .....	177
Abbildung 30: Anforderungen an die Sozialkompetenz in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen.....	178
Abbildung 31: Verknüpfung der Fähigkeiten zu Fähigkeitsbündeln im Bereich der sozialen Kompetenz .....	180
Abbildung 32: Anforderungen an die Selbstständigkeit in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen.....	181
Abbildung 33: Verknüpfung der Fähigkeiten zu Fähigkeitsbündeln im Bereich der Selbstständigkeit .....	182
Abbildung 34: Transaktionsanalyse-Konzepte und ausgewählte personale Kompetenzen .....	183
Abbildung 35: Verhaltensweisen der verschiedenen funktionalen Ichzustände .....	186
Abbildung 36: Beispielhafte Aussagen des Kunden in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen.....	189
Abbildung 37: Beispielhafte konstruktive Aussagen des Mitarbeiters in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen .....	191
Abbildung 38: Konstruktive Verhaltensausprägungen der funktionalen Ichzustände .....	192
Abbildung 39: Einfluss des Funktionsmodells auf die personalen Kompetenzen der Mitarbeiter.....	194

Abbildung 40: Horizontale Komplementärtransaktionen zwischen den funktionalen Erwachsenen-Ichzuständen .....	196
Abbildung 41: Horizontale Komplementärtransaktionen zwischen den funktionalen freien Kind-Ichzuständen.....	197
Abbildung 42: Vertikale Komplementärtransaktion zwischen dem funktionalen angepassten Kind-Ichzustand (Kunde) und dem funktionalen fürsorglichen Eltern-Ichzustand (Mitarbeiter) .....	199
Abbildung 43: Vertikale Komplementärtransaktion zwischen dem funktionalen angepassten Kind-Ichzustand (Mitarbeiter) und dem funktionalen fürsorglichen Eltern-Ichzustand (Kunde) .....	200
Abbildung 44: Identifikation der Komplementärtransaktionen unter Berücksichtigung einer kundenorientierten Kunden-Mitarbeiter-Interaktion .....	201
Abbildung 45: Die „wandernde“ Überkreuztransaktion.....	202
Abbildung 46: Gekreuzte Transaktionen in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion .....	203
Abbildung 47: Identifikation der gekreuzten Transaktionen unter Berücksichtigung einer kundenorientierten Kunden-Mitarbeiter-Interaktion .....	204
Abbildung 48: Verdeckte Transaktion im Beratungs- und Vermittlungsgespräch .....	205
Abbildung 49: Rollen und dazugehörige funktionale Ichzustände und Grundeinstellungen.....	216
Abbildung 50: Rollen des Kunden zur Spieleröffnung sowie die komplementären Rollen des Mitarbeiters.....	218
Abbildung 51: Rollen des Mitarbeiters zur Spieleröffnung sowie die komplementären Rollen des Kunden.....	220
Abbildung 52: Beispielhafter Verlauf eines Spiels in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion – Phasen 0 bis 2 .....	221
Abbildung 53: Beispielhafter Verlauf eines Spiels in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion – Phasen 3 bis 4 .....	222

Abbildung 54: Einfluss des Kommunikationsmodells auf die personalen Kompetenzen der Mitarbeiter .....	227
Abbildung 55: Einfluss des Skriptkonzepts auf die personalen Kompetenzen der Mitarbeiter.....	231
Abbildung 56: Stroke-Arten des Kunden in der Kunden-Mitarbeiter- Interaktion .....	234
Abbildung 57: Stroke-Arten des Mitarbeiters in der Kunden- Mitarbeiter-Interaktion .....	235
Abbildung 58: Einfluss des Stroke-Konzepts auf die personalen Kompetenzen der Mitarbeiter.....	238
Abbildung 59: Prozess der Vertragsentstehung und die Vertragsebenen im Beratungs- und Vermittlungsgespräch .....	248
Abbildung 60: Vertragsebenen bei der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen .....	250
Abbildung 61: Einfluss des Vertragskonzepts auf die personalen Kompetenzen der Mitarbeiter.....	252
Abbildung 62: Zusammenfassende Darstellung der Einflüsse von Transaktionsanalyse-Konzepten auf die Fähigkeiten und Fähigkeitsko der personalen Kompetenzen.....	256
Abbildung 63: Entwicklungspfade der humanistischen Psychologie .....	XIII
Abbildung 64: Das Strukturmodell 2. Ordnung .....	XIV
Abbildung 65: Entwicklung der Umlaufrenditen inländischer Inhaberschuldverschreibungen.....	XV
Abbildung 66: Anteile der Vertriebswege (in %) am Neugeschäft der Versicherungswirtschaft.....	XV
Abbildung 67: Übung: Austausch von Transaktionen, 1. Gespräch, 1. + 2. Transaktion.....	XXVIII
Abbildung 68: Übung: Austausch von Transaktionen, 1. Gespräch, 3. + 4. Transaktion .....	XXVIII
Abbildung 69: Übung: Austausch von Transaktionen, 2. Gespräch, 1. + 2. Transaktion .....	XXX
Abbildung 70: Übung: Austausch von Transaktionen, 2. Gespräch, 3. + 4. Transaktion .....	XXXI

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 71: Welche Arten von Strokes vergebe ich? ..... XL

Abbildung 72: Welche Arten von Strokes erhalte ich? ..... XLI

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Charakterisierung des Verhaltens der funktionalen Eltern- Ichzustände.....	36
Tabelle 2: Charakterisierung des Verhaltens der funktionalen Kind- Ichzustände.....	38
Tabelle 3: Charakterisierung des Verhaltens des funktionalen Erwachsenen-Ichzustandes .....	39
Tabelle 4: Registrierungen im Versicherungsvermittlerregister (Stand: 30.06.2014).....	XVI

## **Anlagenverzeichnis**

Anlage 1:	Entwicklungspfade der humanistischen Psychologie .....	XIII
Anlage 2:	Das Strukturmodell 2. Ordnung.....	XIV
Anlage 3:	Entwicklung der Umlaufrendite inländischer Inhaberschuldverschreibungen .....	XV
Anlage 4:	Anteile der Vertriebswege (in %) am Neugeschäft der Versicherungswirtschaft.....	XV
Anlage 5:	Registrierungen im Versicherungsvermittlerregister .....	XVI
Anlage 6:	Die zehn Tugenden des VEVK .....	XVI
Anlage 7:	Verhaltenskodex des GDV für den Vertrieb von Versicherungsprodukten .....	XVIII
Anlage 8:	Übung: Ichzustände erkennen .....	XXII
Anlage 9:	Übung: Egogramm erstellen .....	XXIV
Anlage 10:	Übung: Austausch von Transaktionen .....	XXVI
Anlage 11:	Übung: Analyse von und Konfrontation mit Redefinitionstransaktionen.....	XXXI
Anlage 12:	Übung: Rollendiagnose im Dramadreieck.....	XXXV
Anlage 13:	Übung: Der Grundeinstellung auf der Spur .....	XXXVII
Anlage 14:	Übung zur Stroke-Ökonomie.....	XXXVIII
Anlage 15:	Übung: Mein Stroke-Profil.....	XXXIX
Anlage 16:	Übung: Abschluss eines Vertrags nach transaktionsanalytischem Verständnis .....	XLI

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Die deutsche Versicherungswirtschaft ist einer erheblichen Veränderungsdynamik unterworfen: Niedrigzinsniveau auf den Kapitalmärkten, Harmonisierung und Modernisierung des Aufsichtsrechts und der Rechnungslegung, Preiswettbewerb, Marktsättigung und mangelnde Profitabilität in zahlreichen Versicherungszweigen, Eintritt neuer Wettbewerber, anspruchsvollere Kunden, Digitalisierung und eine kritische Öffentlichkeit sind Schlagworte, die die vielfältigen wettbewerbsrelevanten Einflussfaktoren auf die Versicherungswirtschaft andeuten. Bei allen Herausforderungen, mit denen sich Versicherungsunternehmen beschäftigen müssen, haben einige Marktteilnehmer erkannt, dass ein „Weiter-wie-gehabt“ nicht mehr zeitgemäß ist und die Leistungserstellung des Versicherungsunternehmens stärker an den Kundeninteressen ausgerichtet werden muss. Hierzu zählen bspw. vereinfachte und verständliche Versicherungsbedingungen und die Abkehr vom Produktverkauf hinzu einer ganzheitlichen Beratung des Kunden. Um diese kundenorientierte Gestaltung weiter voranzutreiben, sind Versicherungsunternehmen aufgefordert, die Erwartungen des Kunden zu identifizieren und diese als Ausgangspunkt einer kundenorientierten Leistungserstellung zu verstehen.

Wenngleich es zur Theorie des Wirtschaftens im Versicherungsunternehmen verschiedene Zugänge gibt, die in sehr unterschiedliche Konzeptionen der Versicherungsbetriebslehre münden, sind in der versicherungswissenschaftlichen Literatur Ausführungen zur wechselseitigen zwischenmenschlichen Kommunikation und zur Beziehungsgestaltung zwischen Kunde<sup>1</sup> und Mitarbeiter im Versicherungsunternehmen nur in Ansätzen zu finden. Jedoch ist „die zwischenmenschliche Beziehung [die] kleinste Einheit marktbezogener Austauschprozesse“<sup>2</sup>. Somit rücken der Aufbau und der Erhalt einer guten Ge-

---

<sup>1</sup> Die vorliegende Arbeit interpretiert den Versicherungsnehmer als Kunden eines Versicherungsunternehmens, da er „der juristische Vertragspartner des Versicherers ist, der alle Rechte und Pflichten aus dem Versicherungsvertrag trägt“. Reuß, Andreas; Zimmermann, Jörg; Zwiesler, Hans-Joachim (2006): Ein praxistaugliches spartenübergreifendes Kundenwertmodell, in: Versicherungswirtschaft, 61. Jg., S. 303.

<sup>2</sup> Schulze, Henning (2002): Beziehungsmanagement – Vertrieb als persönlicher Kontakt zwischen Menschen, in: Pepels, Werner (Hrsg.): Handbuch Vertrieb, München, Wien, S. 138.

schäftsbeziehung und die kundenorientierte Ausgestaltung der zwischenmenschlichen Beziehung als Grundlage einer gelungenen Zusammenarbeit in den Vordergrund. Denn die zwischenmenschliche Kommunikation und Beziehungsgestaltung ist die Basis, um die Zufriedenheit der Versicherungsnehmer sowie deren Bereitschaft, sich an das Versicherungsunternehmen zu binden, positiv zu beeinflussen.

### **1.2 Zielsetzung der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit verfolgt zwei wesentliche Zielstellungen. Erstens sollen Anknüpfungspunkte zur Anwendung der Transaktionsanalyse im Versicherungsunternehmen identifiziert werden. Zweitens sollen diese Anknüpfungspunkte mithilfe der Transaktionsanalyse kundenorientiert ausgestaltet werden. Dabei werden die Denk-, Gefühls- und Verhaltensausrprägungen der Kunden und Mitarbeiter in der unmittelbaren Interaktion erklärt und systematisiert sowie Handlungsempfehlungen für die Mitarbeiter im Versicherungsunternehmen abgeleitet. Damit soll die Forschungslücke in den Versicherungswissenschaften zur Erklärung zwischenmenschlicher Austauschprozesse geschlossen werden.

Diese Arbeit kann somit als Grundlagenarbeit verstanden werden, da generell die Anschlussfähigkeit eines humanpsychologischen Konzepts in den Versicherungswissenschaften untersucht wird und Anwendungsfelder der Transaktionsanalyse im Versicherungsunternehmen aufgezeigt werden.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel. Nachdem Kapitel 1 die Problemstellung und Zielsetzung sowie den Aufbau der Arbeit erläutert, bestimmt Kapitel 2 die wesentlichen Begriffe der Arbeit. Dafür ist es notwendig, einerseits die Versicherungsbetriebslehre, die sich dem Wirtschaften von Versicherungsunternehmen widmet, näher zu betrachten (Abschnitt 2.2) und andererseits das humanpsychologische Konzept Transaktionsanalyse grundlegend vorzustellen (Abschnitt 2.3).



Kapitel 3 identifiziert die Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse in Teilbereiche der Versicherungsbetriebslehre. Dieser Identifikation der Ansatzpunkte wird ein Überblick über die Wettbewerbssituation auf dem deutschen Versicherungsmarkt vorangestellt, als deren Konsequenz sich die Ausrichtung der Marktleistungen an den Interessen des Versicherungsnehmers ergibt, um unter den genannten Bedingungen einen Wettbewerbsvorteil generieren zu können. Als Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse werden diejenigen Geschäftsprozesse im Versicherungsunternehmen ausgewählt, die sich einerseits durch eine Interaktion mit dem Versicherungsnehmer und andererseits durch einen starken Einfluss auf die Kundenzufriedenheit auszeichnen.

Kapitel 4 untersucht die in Abschnitt 2.3 vorgestellten Konzepte der Transaktionsanalyse hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit in den ausgewählten Geschäftsprozessen. Hierfür werden die Arbeitsleistungen der Mitarbeiter in Abschnitt 4.2 als geeignete Anknüpfungspunkte zur Generierung eines Wettbewerbsvorteils herausgearbeitet. Als Grundlage der kundenorientierten Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse dienen die Erwartungen des Kunden an diese Geschäftsprozesse (Abschnitt 4.3). Auf Basis dieser Erwartungen sowie der Richtlinien der Initiative „gut beraten“<sup>3</sup> werden Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen definiert, systematisiert und aggregiert (Abschnitt 4.4). Dabei wird vordergründig auf die Vermittlung der personalen Kompetenzen abgestellt, die Anforderungen an die Fachkompetenz der Mitarbeiter werden vernachlässigt. Im Abschnitt 4.5 wird untersucht, inwiefern Teilbereiche der personalen Kompetenzen mithilfe der Transaktionsanalyse-Konzepte vermittelt werden können. Abschnitt 4.5.8 fasst die Ergebnisse der Ausführungen zusammen.

Kapitel 5 schließlich zieht das thesenförmige Fazit der gesamten Untersuchung.

---

<sup>3</sup> Siehe hierzu umfassend Abschnitt 4.4.

# 1 Einleitung

Die folgende Abbildung veranschaulicht den Aufbau der Arbeit:

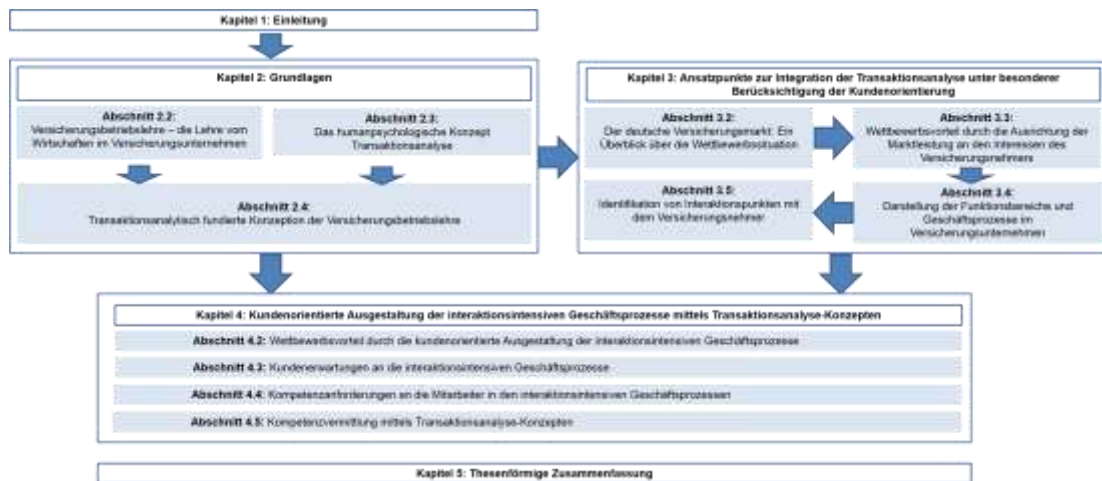


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

## **2 Grundlagen zur Versicherungsbetriebslehre und Transaktionsanalyse**

### **2.1 Überblick und Ziel des Kapitels**

Im Folgenden werden die wesentlichen Begriffe der Arbeit bestimmt. Dafür ist es notwendig, einerseits die Versicherungsbetriebslehre, die sich dem Wirtschaften von Versicherungsunternehmen widmet, näher zu betrachten und andererseits das humanpsychologische Konzept Transaktionsanalyse grundlegend vorzustellen. Dazu werden einleitend der Gegenstand und die Methoden sowie die verschiedenen Konzeptionen der Versicherungsbetriebslehre in Abschnitt 2.2 veranschaulicht. Anschließend wird das humanpsychologische Konzept Transaktionsanalyse in Abschnitt 2.3 einschließlich der Entstehungsgeschichte, einer Begriffsbestimmung sowie der unterschiedlichen Modelle und Konzepte näher erläutert.

Ziel dieses Kapitels ist es, die Grundlagen für die Integration der Transaktionsanalyse in Teilbereiche der Versicherungsbetriebslehre zu schaffen, womit sich der Hauptteil dieser Arbeit beschäftigen wird.

### **2.2 Versicherungsbetriebslehre – die Lehre vom Wirtschaften im Versicherungsunternehmen**

#### **2.2.1 Gegenstand und Methoden der Versicherungsbetriebslehre**

Die Versicherungsbetriebslehre wurde anfänglich nicht als ein spezieller Zweig der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre betrachtet. Im Gegensatz zu anderen speziellen Betriebswirtschaftslehren beruht die Versicherungsbetriebslehre in erster Linie auf der Praxis des Versicherungsbetriebs und erst anschließend wurde ein Theoriegebäude für die Versicherungsbetriebslehre entwickelt. Anfänglich standen vor allem Themen der Organisation, der Prämienkalkulation sowie des Rechnungswesens im Vordergrund der Betrachtung, zu denen Erkenntnisse durch die Übernahme allgemeiner betriebswirtschaftlicher Theorien ergänzt wurden.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Koch, Peter (1998): Geschichte der Versicherungswissenschaft in Deutschland, Karlsruhe, S. 231 ff.; Farny, Dieter (1990): Versicherungsbetriebslehre: Wirtschaftliche Theorie des Versicherungsunternehmens und seiner Beziehungen zur Umwelt, in: ZVersWiss,

*FARNY* betrachtet die Versicherungsbetriebslehre als Teil der wirtschaftswissenschaftlichen Sichtweise auf die Versicherung, die das Wirtschaften im Versicherungsunternehmen untersucht.<sup>5</sup> Dabei ist Wirtschaften „die Gesamtheit aller Institutionen und Vorgänge, die der planmäßigen Bereitstellung von Wirtschaftsgütern zur Befriedigung von Bedürfnissen dient“<sup>6</sup>. Somit steht die Untersuchung über den Einsatz von knappen Gütern mit dem Ziel, Versicherungsschutz zu „produzieren“, im Vordergrund der Betrachtung. Als theoretisches Konstrukt hat die Versicherungsbetriebslehre den Anspruch, „nach einem geschlossenen und widerspruchsfreien System von Begriffen und Aussagen über das Wirtschaften im Versicherungsunternehmen“<sup>7</sup> zu suchen. Damit sollen die bestehenden Gegebenheiten und Kausalitäten definiert und Handlungsempfehlungen zu einer optimalen Ausrichtung gegeben werden.

---

79. Jg., S. 1 ff.; Farny, Dieter (1988): Versicherungsbetriebslehre, in: Farny, Dieter; Helten, Elmar; Koch, Peter; Schmidt, Reimer (Hrsg.): Handwörterbuch der Versicherung, Karlsruhe, S. 1015. *FARNY* regt an, eher von einer Versicherungsunternehmenslehre als von einer Versicherungsbetriebslehre zu sprechen, da die Versicherungsbetriebslehre z.B. auch Sozialversicherungsträger umfasst, die allerdings aufgrund verschiedenartiger Entscheidungsspielräume bei den Zielen und dazugehörigen Mitteln einer eigenen Betriebslehre bedürfen. Die erste Arbeit, die sich dem Thema Versicherungsbetriebslehre widmete, stammt von *HILBERT* aus dem Jahr 1914. Dabei wurden z.B. die technische Behandlung verschiedener Versicherungszweige und die Kapitalanlagen der Lebensversicherer behandelt. Die erste Vorlesung mit dem Namen Versicherungsbetriebslehre wurde im Wintersemester 1925/1926 von *PATZIG* an der Universität Frankfurt gehalten. *HASSINGER* betonte 1927 die notwendige Entwicklung einer eigenen Versicherungsbetriebslehre, da weder eine allgemein anerkannte Versicherungsbetriebslehre existiere noch in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre die Fragestellungen der Versicherung angemessen Berücksichtigung gefunden hätten. 1965 wurde in Mannheim der erste Lehrstuhl mit der Bezeichnung Versicherungsbetriebslehre besetzt. In der Anfangszeit der Versicherungswissenschaft wurden vornehmlich gesamtwirtschaftliche, rechtliche und medizinische Fragestellungen erörtert. Vgl. Schwake, Edmund (1982): Einige methodologische Anmerkungen zur gegenwärtigen Versicherungsbetriebslehre, in: *ZVersWiss*, 71. Jg., S. 174.

<sup>5</sup> Noch 1969 stellt Farny fest, dass „[...] eine theoretische Versicherungsbetriebslehre im Sinne eines Systems von Begriffen und Aussagen über das Wirtschaften im Versicherungsbetrieb [...] nach dem gegenwärtigen schriftlich nachgewiesenen Stand der Forschung kaum erkennbar [ist]“. Farny, Dieter (1969): Grundfragen einer theoretischen Versicherungsbetriebslehre, in: Farny, Dieter (Hrsg.): *Wirtschaft und Recht der Versicherung: Paul Braess zum 66. Geburtstag*, Karlsruhe, S. 28. Als Grund wird der zu starke Fokus auf die Unterschiede zu anderen Wirtschaftszweigen genannt, statt mittels Deduktion Erkenntnisse aus den Gemeinsamkeiten abzuleiten. *FARNY* betont eine wirtschaftliche Theorie, die als primären Bezugspunkt das Wirtschaften im Versicherungsunternehmen wählt und kommt zu dem Schluss, dass „[...] nach dem allgemeinen Sach- und Sprachverständnis eigentlich nur diese Version als ‚Versicherungsbetriebslehre‘ gewertet werden [kann]“. Farny, Dieter (1999): *Entwicklungen der Versicherungsbetriebslehre — Rückschau und Versuch einer Vorschau*, in: *ZVersWiss*, 88. Jg., S. 606. Nach dem Theorieverständnis von *FARNY* ist die Versicherungsbetriebslehre „[...] eine Theorie der Realität, nämlich die Realität des Wirtschaftens in Versicherungsunternehmen und der Beziehungen in die jeweilige Umwelt“. Farny, Dieter (1990), S. 6.

<sup>6</sup> Farny, Dieter (1988), S. 1016.

<sup>7</sup> Farny, Dieter (2011): *Versicherungsbetriebslehre*, 5. Auflage, Karlsruhe, S. 2.

*FARNY* versteht dabei die Versicherungsbetriebslehre als eine praktisch-normative<sup>8</sup> und somit anwendungsorientierte Theorie, die sich sowohl der Ableitung allgemeiner Aussagen durch eine systematische und umfassende Beobachtung der versicherungswirtschaftlichen Realität (Induktion, empirische Forschung mit Hypothesenbildung) als auch der Übertragung von Aussagen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre<sup>9</sup> sowie des Dienstleistungsmanagements als spezielle Betriebswirtschaftslehre (sog. Deduktion) bedient.<sup>10</sup>

*WAGNER* definiert die Versicherungsbetriebslehre als eine Disziplin innerhalb der Versicherungswissenschaften<sup>11</sup>, in deren Mittelpunkt „die Analyse der unternehmenszielorientierten Gestaltung und Steuerung von Versicherungsunternehmen und deren Geschäftstätigkeiten, insbesondere die Bereitstellung von Versicherungsschutz gegen den Erhalt einer Versicherungsprämie [steht]“. <sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> *SCHWAKE* merkt an, dass die Versicherungsbetriebslehre nur als praktisch-normative Disziplin verstanden werden kann, wenn diese neben den Versicherungsunternehmensinteressen auch die Nachfragerinteressen berücksichtigt und somit auch eine pluralistische Zielsetzung verfolgt und eben nicht nur eine partikularistische Interessenvertretung darstellt. Siehe hierzu auch Fußnote 24 in Abschnitt 2.2.3. Vgl. Schwake, Edmund (1982), S. 180.

<sup>9</sup> Hier ist beispielhaft die Übertragung der Produktionstheorie nach *GUTENBERG* als Erklärungsmodell der Versicherungsproduktion genannt. *GUTENBERG* hat mit dem Grundlagenwerk „Die Produktion“ aus dem Jahr 1951 maßgeblich die moderne Betriebswirtschaftslehre geprägt und dabei soziologische und psychologische Fragestellungen ausgeklammert. Nach Einschätzung von *HELTEN* konnte allerdings eine Übertragung der Produktionstheorie auf die Versicherungsbetriebslehre nicht gelingen, da das Versicherungsprodukt vor allem durch die Eigenschaften der Stochastizität der Schäden sowie der Zeitraumbezogenheit gekennzeichnet ist. Die *GUTENBERGSCHE* Produktionstheorie ist dagegen deterministisch formuliert und berücksichtigt die Information nicht als Produktionsfaktor. Vgl. Helten, Elmar (1993): Versicherungsbetriebslehre, in: Wittmann, Waldemar; Kern, Werner; Köhler, Richard et al. (Hrsg.): HWB, 5. Auflage, Stuttgart, Sp. 4605.

<sup>10</sup> Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 2. *FARNY* betrachtet die wissenschaftlichen Methoden der Versicherungsbetriebslehre als „wohldefinierte, intersubjektiv nachvollziehbare und überprüfbare Verfahrensregeln zur Gewinnung von Erkenntnissen und Aussagen über das Wirtschaften im Versicherungsunternehmen bzw. zur Lösung bestimmter betriebswirtschaftlicher Fragen“. Farny, Dieter (1988), S. 1015. Dabei beeinflusst einerseits die Versicherungswissenschaft die Praxis und andererseits wird die Versicherungswissenschaft von der Praxis beeinflusst, was sich in neuen Modellen und Konzepten der Versicherungswissenschaft widerspiegelt. Vgl. Farny, Dieter (2000): Versicherungswissenschaft – Quo vadis?, in: ZVersWiss, 89. Jg., S. 572.

<sup>11</sup> Der Begriff der Versicherungswissenschaft wurde erstmalig anlässlich des neugegründeten Seminars für Versicherungswissenschaften an der Universität Göttingen im Jahr 1895 verwendet und hat sich vor allem durch die Gründung des Deutschen Vereins für Versicherungswissenschaften e.V. im Jahr 1899 in Berlin etabliert. Vgl. von Fürstenwerth, Jörg Frank; Weiß, Alfons (2001): Versicherungs-Alphabet, 10. Auflage, Karlsruhe, S. 715.

<sup>12</sup> Wagner, Fred (Hrsg.) (2011): Gabler Versicherungslexikon, Stichwort: Versicherungsbetriebslehre, Wiesbaden, S. 707.

In der vorliegenden Arbeit wird die Versicherungsbetriebslehre ebenfalls als eine spezielle Betriebswirtschaftslehre verstanden, die das Wirtschaften im Versicherungsunternehmen untersucht und mittels deduktiver und induktiver Forschungsmethoden Erkenntnisgewinne erzielt.

Nach der Einführung in den Gegenstand der Versicherungsbetriebslehre und die Methodik des Erkenntnisgewinns werden im folgenden Abschnitt die unterschiedlichen Konzeptionen der Versicherungsbetriebslehre dargelegt.

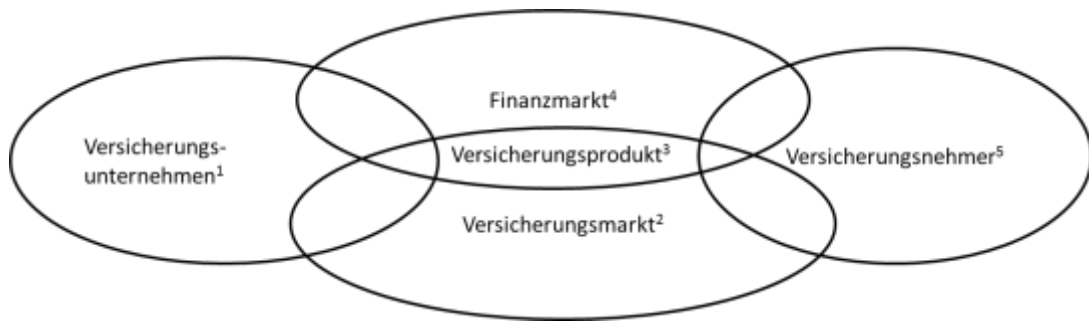
### 2.2.2 Konzeptionen der Versicherungsbetriebslehre

In der versicherungswissenschaftlichen Literatur finden sich verschiedene Zugänge zur Erklärung des Wirtschaftens im Versicherungsunternehmen, mit der Folge, dass wiederum zahlreiche Konzeptionen der Versicherungsbetriebslehre entwickelt wurden. *FARNY* stellt hierzu fest, dass „[...] die einzelnen Ansätze der Versicherungsbetriebslehre keineswegs als richtig oder falsch, sondern als zweckmäßig oder unzweckmäßig für bestimmte Erkenntnisprozesse bezeichnet werden [können]“<sup>13</sup>. Die folgende Zusammenstellung gibt einen Überblick über die häufigsten Darstellungen in der versicherungswissenschaftlichen Literatur.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Farny, Dieter (1990), S. 25. Vgl. ebenda, S. 6. *BITTL* schließt sich der Einschätzung von *FARNY* an. „Jede [...] Definition ist vielmehr hinsichtlich ihrer Zweckmäßigkeit zu bewerten, da sie einer problem-, personen- wie auch zeitbezogenen Beschreibung und Erklärung von im Mittelpunkt des jeweiligen Forschungsinteresses stehenden realen Phänomenen dient.“ Bittl, Andreas (1997): Vertrauen durch kommunikationsintendiertes Handeln: Eine grundlagentheoretische Diskussion in der Betriebswirtschaftslehre mit Gestaltungsempfehlungen für die Versicherungswirtschaft, Wiesbaden, S. 39.

<sup>14</sup> In der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre haben sich zwei konträre Strömungen entwickelt. Das sind auf der einen Seite die ökonomischen und auf der anderen Seite die sozialwissenschaftlichen Konzeptionen. Vertreter der erstgenannten Strömung (z.B. *GUTENBERG*, *WÖHE*, *D. SCHNEIDER*) traten für eine klare Abgrenzung zu anderen Wissenschaften, z.B. der Soziologie oder der Psychologie, ein. Vgl. Bittl, Andreas (1997), S. 43. Umfassende Darstellungen zu den einzelnen Konzeptionen der Versicherungsbetriebslehre finden sich bei Farny, Dieter (2011), S. 3 ff.; Farny, Dieter (1988), S. 1020 f. sowie in der dort angegebenen Literatur, auszugsweise auch bei Koch, Peter (1998), S. 374 f.



**Abbildung 2: Wichtige Konzeptionen der Versicherungsbetriebslehre<sup>15</sup>**

- 1 Unternehmensbezogene Versicherungsbetriebslehre
  - Entscheidungsorientierte Versicherungsbetriebslehre
  - Funktionale Versicherungsbetriebslehre
  - Genetische, sachverhaltsbezogene Versicherungsbetriebslehre
  - Güterwirtschaftliche Versicherungsbetriebslehre
  - Systemtheoretische Versicherungsbetriebslehre
- 2 Marktbezogene Versicherungsbetriebslehre
- 3 Produktbezogene Versicherungsbetriebslehre
  - Versicherungsschutz-, Risikotransferkonzept
  - Drei-Ebenen-Konzept
  - Informationskonzept
  - Optionskonzept
- 4 Finanzierungs-, kapitalmarkttheoretische Versicherungsbetriebslehre
- 5 Sozial- oder verhaltenswissenschaftliche Versicherungsbetriebslehre

Bis Mitte der 1970er-Jahre wurden eher einzelne Themenbereiche im Versicherungsunternehmen untersucht. Erst danach wurde das Versicherungsun-

---

<sup>15</sup> Farny, Dieter (2011), S. 3. KOCH unterscheidet nur drei Konzeptionen der Versicherungsbetriebslehre, hierzu zählen die entscheidungstheoretische, die güterwirtschaftliche sowie die funktionale Versicherungsbetriebslehre. Vgl. Koch, Peter (1998), S. 374 f. Dieser Einteilung wird in der vorliegenden Arbeit nicht gefolgt, da sie weitere wesentliche Konzeptionen unberücksichtigt lässt und im Rahmen dieser Arbeit alle drei der unternehmensbezogenen Versicherungsbetriebslehre zugeordnet werden können. PLEIN formuliert vier Anforderungen an eine Konzeption der Versicherungsbetriebslehre. Dazu gehören die Möglichkeit der praktischen Umsetzbarkeit, die Darstellung von Relationen zwischen unterschiedlichen Gestaltungsparametern, Aussagen über die zweckmäßige Gestaltung sowie die Berücksichtigung der Besonderheiten bei der Leistungserstellung im Versicherungsunternehmen. Vgl. Plein, Christoph (1998): Überlegungen zu einem integrativen Ansatz der Versicherungsbetriebslehre, in: ZVersWiss, 87. Jg., S. 712.

ternehmen als gesamtes Unternehmen in den Fokus gerückt. Bei der unternehmensbezogenen Versicherungsbetriebslehre stehen der institutionelle Rahmen und die wirtschaftlichen Prozesse im Versicherungsunternehmen bzw. zwischen diesem und seiner Umwelt im Vordergrund.<sup>16</sup>

In der marktbezogenen Sichtweise finden darüber hinaus auch die Strukturen und Prozesse auf dem Versicherungsmarkt Berücksichtigung, wozu einerseits die Produktion von Versicherungsschutz und andererseits der Absatz an die Kunden gehören.<sup>17</sup>

Sind die Eigenschaften des Versicherungsprodukts oder -geschäfts bei der Betrachtung des Wirtschaftens eines Versicherungsunternehmens vordergründig, so wird von einer produktbezogenen Versicherungsbetriebslehre gesprochen. Nach *FARNY* verfolgen diese Konzeptionen den didaktischen Zweck, „[...] die Blackbox aufzuhellen, als die die meisten Kunden das Versicherungsunternehmen empfinden“<sup>18</sup>. Dabei können die Merkmale bei der Herstellung oder bei der Verwendung von Versicherungsschutz beim Kunden im Mittelpunkt stehen.<sup>19</sup>

*FARNY* sieht die Finanzierungs- und Kapitalmarkttheorie als „[...] eine Markttheorie, weniger [als] eine betriebswirtschaftliche Theorie. Sie kann einzelne betriebswirtschaftliche Fragen des Versicherungsunternehmens modellieren,

---

<sup>16</sup> Vgl. Farny, Dieter (1999), S. 580 ff. und Farny, Dieter (2011), S. 3. *PLEIN* entwickelte den sog. integrativen Ansatz der Versicherungsbetriebslehre, der eine Verbindung zwischen der System- und der Entscheidungstheorie herstellt. Vgl. Plein, Christoph (1998), S. 724 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 4. *ESZLER* definiert als Output eines Versicherungsunternehmens die „Verfügbarkeit von wahrscheinlichkeitsverteilten Schadenvergütungen“. Eszler, Erwin (1997): Zu einer allgemeinen Theorie der Versicherungsproduktion, in: *ZVersWiss*, 86. Jg., S. 32.

<sup>18</sup> Farny, Dieter (1999), S. 591.

<sup>19</sup> Überblickartige Darstellungen der produktbezogenen Versicherungsbetriebslehre finden sich bei Farny, Dieter (2011), S. 4 und Farny, Dieter (1999), S. 591 ff. Ein Vergleich und Würdigungen aller wesentlichen Konzeptionen der produktbezogenen Versicherungsbetriebslehre finden sich bei Köhne, Thomas (1998): Zur Konzeption des Versicherungsproduktes – neue Anforderungen in einem deregulierten Markt, in: *ZVersWiss*, 87. Jg., S. 143 ff. Weitere Beiträge finden sich in Maneth, Matthias (1996): Das 3-Ebenen-Konzept im Diskurs, in: *ZVersWiss*, 87. Jg., S. 777 ff. und Köhne, Thomas (1998a): Stellungnahme zu Maneth, Matthias: Das 3-Ebenen-Konzept im Diskurs, in: *ZVersWiss*, 87. Jg., S. 785 ff. sowie in der dort rezipierten Literatur.



sie kann aber kein geschlossenes und umfassendes Aussagensystem einer Versicherungsbetriebslehre herbeiführen.“<sup>20</sup>

Ziel der sozial- oder verhaltenswissenschaftlichen Ansätze ist die „[...] Berücksichtigung der Bedürfnisse und Verhaltensweisen aller mit der Versicherungsunternehmung in Beziehung stehenden Menschen“<sup>21</sup> sowie die Untersuchung, „[...] welche Ansprüche der beteiligten Personen durch die Tätigkeit des Versicherungsunternehmens [unter Verwendung psychologischer und soziologischer Erkenntnisse] befriedigt werden und welche Beiträge die Personen dafür an das Unternehmen leisten“<sup>22</sup>.

Die Transaktionsanalyse, die umfassend in Abschnitt 2.3 vorgestellt wird, ist ein (human)psychologisches Konzept. Somit werden die Erkenntnisgewinne der vorliegenden Arbeit einen Beitrag zu denjenigen sozial- oder verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen leisten, die das Wirtschaften im Versicherungsunternehmen erklären.

Der folgende Abschnitt zeigt ausgewählte Fundstellen in der versicherungswissenschaftlichen Literatur auf, die Aussagen zu sozial- oder verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen der Versicherungsbetriebslehre enthalten.

### **2.2.3 Bisherige sozial- oder verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Versicherungsbetriebslehre in der versicherungswissenschaftlichen Literatur**

Einige Autoren betonen die Bedeutung eines sozialwissenschaftlichen Ansatzes, stellen aber zugleich fest, dass es bisher keine vollständige sozialwissenschaftliche Konzeption einer Versicherungsbetriebslehre gibt, die explizit „die Bedürfnisse und Verhaltensweisen der mit dem Versicherungsunternehmen in

---

<sup>20</sup> Farny, Dieter (2011), S. 14. *FARNY* merkt an, dass die Versicherungsbetriebslehre „sich nicht darauf beschränken [kann], nur die [Nominalgüter] als finanzielle Vorgänge zu erfassen, sondern sie muss auch die realgüterwirtschaftlichen Sachverhalte, die Menschen, die Sachen, das Know-how, die Datenverarbeitung, die Vorgänge beim Absatz, bei der Vertrags- und Schadenbearbeitung [berücksichtigen]“. Farny, Dieter (1999), S. 607.

<sup>21</sup> Plein, Christoph (1997): „Neue“ Organisationskonzepte für die Versicherungsunternehmung, Frankfurt, S. 23.

<sup>22</sup> Farny, Dieter (1988), S. 1022. Als Beispiel nennt *FARNY* die Verteilung des Unternehmensgewinns an die verschiedenen Interessengruppen eines Versicherungsunternehmens, so z.B. die Unternehmensträger, Versicherungsnehmer und Mitarbeiter.

Beziehung stehenden Menschen, besonders der Unternehmensträger, der Unternehmensleiter, der übrigen Mitarbeiter, der Kunden und der Lieferanten<sup>23</sup> berücksichtigt. Dies stellte bereits *SCHWAKE* 1992 fest und 2011 bestätigte es *FARNY* erneut.<sup>24</sup>

*KOCH* konstatiert ebenfalls, dass „[...] es zu den wirtschaftlichen Problemen des Versicherungsunternehmens eine umfangreiche Literatur, insbesondere aus betriebswirtschaftlicher Sicht gibt, [...] entsprechende Untersuchungen für den Bereich des Versicherungsnehmers weitgehend [fehlen]“<sup>25</sup>.

Die bisherigen Beiträge zur Konzeption der sozial- oder verhaltenswissenschaftlichen Versicherungsbetriebslehre sind vor allem durch Erkenntnisgewinne hinsichtlich des menschlichen Verhaltens im Kontext des Versicherungsschutzes<sup>26</sup> sowie durch die Thematisierung von personellen, kommuni-

---

<sup>23</sup> Farny, Dieter (2011), S. 15. *FARNY* und *PLEIN* kommen zu dem Schluss, dass ein ausschließlich verhaltenswissenschaftlicher Ansatz, der das Verhalten der am Versicherungsunternehmen beteiligten Personen näher untersucht, als Unterart der Entscheidungstheorie subsumiert werden kann, da sich Verhaltensweisen auch immer in Entscheidungen wiederfinden. Vgl. Farny, Dieter (1990), S. 24 f. Plein, Christoph (1998), S. 721 f. Nach Meinung des Verfassers geht es bei der Konzeption eines sozialwissenschaftlichen Ansatzes um mehr als nur um die Betrachtung des Verhaltens, sondern auch um das Denken und das Fühlen aller Interessengruppen eines Versicherungsunternehmens.

<sup>24</sup> Vgl. Schwake, Edmund (1982), S. 176. *SCHWAKE* merkt hierzu an, dass „die Versicherungsnehmer nur insofern, als dies unter der Zielsetzung der Versicherungsunternehmung notwendig ist, als Forschungsobjekte der Versicherungsbetriebslehre angesehen werden“. Somit versteht *SCHWAKE* unter der Versicherungsbetriebslehre im klassischen Sinne eine partikularistische Wissenschaft, da diese in erster Linie auf den Versicherungsbetrieb als Objektbereich abzielt und nicht versucht, die Belange aller Marktparteien zu berücksichtigen. *SCHWAKE* befürwortet ein pluralistisches Konzept, das im Gegensatz zum partikularistischen Konzept Beiträge zur Verbesserung für alle Betroffenen liefert. Dieser Einschätzung folgt auch *BITTL* und führt aus, dass eine partikularistische Sichtweise mögliche Ungerechtigkeiten hinsichtlich der Handlungsempfehlungen für nur eine Marktpartei zur Folge hat. Vgl. Bittl, Andreas (1997), S. 63.

<sup>25</sup> Koch, Peter (1998), S. 376.

<sup>26</sup> *MÜLLER-REICHART* hat bspw. menschliches Verhalten in Risikosituationen untersucht. Müller-Reichart, Matthias (1994): Empirische und theoretische Fundierung eines innovativen Risiko-Beratungskonzeptes der Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, S. 9 ff. Verschiedene Autoren haben Erfolgsfaktoren für den Vertrieb von Versicherungsprodukten von Vermittlern untersucht und dabei auch verhaltenswissenschaftliche Aspekte berücksichtigt. Vgl. Heimes, Heiko (2009): Verkaufsverhalten im Ausschließlichkeitsvertrieb der Versicherungsindustrie: Eine empirische Untersuchung des Einflusses auf den Vertriebs Erfolg, Lohmar, Köln. Schmidt-Jochmann, Carsten (2008): Strategische Erfolgsfaktoren von Versicherungsvermittlern: eine empirische Untersuchung mit PLS-Strukturgleichungsmodellen, Lohmar, Köln. Vogler, Dirk (2009): Personenbezogene Einflussfaktoren für den Vertriebs Erfolg im Versicherungsvertrieb: eine empirische Analyse bei Ausschließlichkeitsvertretern, Lohmar, Köln. In anderen Untersuchungen wurde das menschliche Verhalten eher aus der Perspektive des Nachfragers von Versicherungsschutz betrachtet. Hierzu zählen

kationstheoretischen oder organisatorischen Fragestellungen im Versicherungsunternehmen geprägt.<sup>27</sup> Einzig *ROSNER* hat sich psychologischen Fragestellungen im Außen- und Innendienst von Versicherungsunternehmen gewidmet.<sup>28</sup>

*MÜLLER-REICHART* hat sich umfassend dem Risikobegriff mit unterschiedlichen Betrachtungsebenen genähert und dabei verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Risikoforschung bei Versicherungsnehmern und -vermittlern berücksichtigt. Im Ergebnis stellt *MÜLLER-REICHART* fest, dass „die Verhaltensweisen beider Gruppen in Zielkonkurrenz zueinander [stehen], da Vermittler ihren Lebensunterhalt durch reinen Versicherungsverkauf erzielen, während Versicherungsnehmer nach kostengünstigen Alternativen zum Versicherungsvertrag [...] trachten“<sup>29</sup>.

*KÖHNE* hält in Anlehnung an *LEHMANN* ebenfalls fest, dass „Dienstleistungen mit personaler Beteiligung [...] mithin als Ergebnis eines zwischenmenschlichen, sozialen Interaktionsprozesses zu interpretieren [sind]“<sup>30</sup>. Hierfür entwickelte *KÖHNE* das Konzept der Wirkungsversicherung weiter. Unter

---

bspw. Untersuchungen von *KÖHNE* (siehe hierzu Fußnote 30 und 31) und *BITTL/VIELREICHER* (siehe hierzu Fußnote 32). Darüber hinaus existieren Untersuchungen zum Thema Vertrauen. Siehe hierzu ausführlich Wilke, Claus (2007): Informationssuche und Konsumentenvertrauen am Beispiel der Versicherungswirtschaft, Hamburg. *KOCH/OSTNER/PEISKER* et al. stellen umfassend die Schwächen des Modells des homo oeconomicus sowohl in der neoklassischen als auch in der neuen institutionsökonomischen Sicht als realitätsfern heraus und beleuchten das Verhalten von Versicherungsunternehmen und Versicherungsnehmer in evolutionsbiologischen Zusammenhängen. Vgl. Koch, Gottfried; Ostner, Julia; Peisker, Marco et al. (2009): Eine Analyse ultimativen Verhaltens als Erklärungsansatz des moral hazards, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 98. Jg., S. 315 ff.

<sup>27</sup> Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 15. *GÜRTLER* versteht unter der Versicherungsbetriebslehre neben der Lehre vom Aufbau und vom Leben eines Versicherungsunternehmens auch die Beziehungen der Versicherungsunternehmen zu den Versicherungsnehmern als wichtigen Untersuchungsgegenstand. Vgl. Gürtler, Max (1964): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre der Versicherung, Stuttgart, S. 13.

<sup>28</sup> Vgl. Rosner, Ludwig (1997): Psychologie im Außen- und Innendienst der Versicherungsunternehmen, Karlsruhe.

<sup>29</sup> Müller-Reichart, Matthias (1994), S. 9 ff. und S. 280. Zu den Risikobetrachtungsebenen gehören die Risikoempfindung, die psychische Risikowahrnehmung, das Risikoverhalten und die Risikobewältigung. Als Vision hat *MÜLLER-REICHART* die sog. Risikoberatung entworfen, bei der der sog. Risikoberater ein Entgelt für seine Beratung vom Versicherungsnehmer und anschließend, abhängig von der Risikobewältigungsstrategie (Überwälzung, Vermeidung, Verminderung oder Selbsttragung), eine zusätzliche Provision erhält.

<sup>30</sup> Köhne, Thomas (2006): Marketing im strategischen Unternehmensnetzwerk, Wiesbaden, S. 302.

Berücksichtigung von psychologischen, persönlichen, sozialen und kulturellen Einflussfaktoren auf die Versicherungsnachfrage rückte *KÖHNE* den Kunden mithilfe der Wirkungsversicherung und unter Verzicht auf die ursachenorientierten Wirkungen von Versicherungen in den Mittelpunkt der Betrachtung.<sup>31</sup>

Darüber hinaus haben *BITTL/VIELREICHER* die Hypothesentheorie der Wahrnehmung als einen Ansatz zur Beschreibung und Erklärung der Nachfrage nach Versicherungsschutz angewendet, der es nach Ansicht der Autoren erlaubt, „den Menschen und seine individuellen Bedürfnisse in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen“<sup>32</sup>.

*WERNER* stellt fest, dass „durch die Einbeziehung des Menschen und der zwischenmenschlichen Beziehungen [...] informelle Aspekte an Bedeutung [gewinnen]. Wir haben es demzufolge beispielsweise nicht nur mit der Realität einer gut geplanten betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation zu tun, sondern müssen zudem die darüber gespannte und hiervon mehr oder weniger unabhängige Kommunikationswelt berücksichtigen.“<sup>33</sup> *BITTL* konstatiert ergänzend, dass „[...] grundlegende kommunikationstheoretische Fragestellungen wie auch das Kommunikationsphänomen in seiner humanspezifisch komplexen Ausprägung [...] bislang jedoch noch nicht aufgegriffen worden [sind]“<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> Vgl. Köhne, Thomas (1997): Die Wirkungsversicherung im Privatkundengeschäft – Implikationen für eine kundenorientierte Marktleistungsgestaltung, St. Gallen, S. 58 ff. und S. 109 ff.

<sup>32</sup> Bittl, Andreas; Vielreicher, Peter (1994): Individuelle Wahrnehmung und Versicherungsnachfrage – Konsequenzen für Produktgestaltung und Unternehmenskommunikation von Versicherungsunternehmen, in: ZVersWiss, S. 194 f.

<sup>33</sup> Werner, Ute (1991): Die Messung des Unternehmenserfolgs auf Basis einer kommunikationstheoretisch begründeten Jahresabschlussanalyse: dargestellt am Beispiel deutscher Rückversicherungsunternehmen, Wiesbaden, S. 14.

<sup>34</sup> Bittl, Andreas (1997), S. 186. Er stellt hierzu fest, dass sozialwissenschaftliche Aspekte der Kommunikation zwar Erwähnung in der versicherungswissenschaftlichen Literatur finden, allerdings eher in der Vorstellung, dass es sich hierbei um einen reinen Informationstransfer handelt. In diesem Modellverständnis steht die Analyse einer möglichst fehlerfreien Übertragung von Informationen im Vordergrund und weniger zwischenmenschliche Besonderheiten bei der Kommunikation. Vgl. ebenda, S. 13 f. Deshalb befürwortet *BITTL* einen sozialwissenschaftlichen Ansatz, mit dessen Hilfe „betriebswirtschaftliche Fragestellungen gerade vor dem Hintergrund des Menschen als jeweiligen Entscheidungs- bzw. Handlungsträger [...] umfassender erklärt werden können und damit [...] einer problemorientierten Sichtweise verstärkt Rechnung getragen werden kann“. Ebenda, S. 74.

*LEHMANN* hebt die Bedeutung der zwischenmenschlichen Interaktion – vor allem wegen der Integration des externen Faktors – hervor, die vom Dienstleistungscharakter des Versicherungsprodukts determiniert wird.<sup>35</sup> Er formuliert deshalb als Ziel eines zwischenmenschlichen Interaktionsmodells der Dienstleistung, eben nicht mehr nur „[...] Sachprobleme des Kunden mit vorgefertigten Leistungen zu lösen, sondern in der kreativen und originären Leistungserstellung vor Ort beim Kunden sollen gleichzeitig Beiträge zur Verbesserung seiner Befindlichkeit durch die unmittelbare Befriedigung psychischer und sozialer Bedürfnisse erbracht werden“<sup>36</sup>.

Somit muss eine sozialwissenschaftliche Versicherungsbetriebslehre das zentrale Element, den Menschen, in den Mittelpunkt rücken und Lösungsstrategien für Probleme und Herausforderungen im Umgang mit dem Menschen, die im Zusammenhang mit dem Wirtschaften im Versicherungsunternehmen bestehen, entwickeln und bereitstellen.<sup>37</sup>

Inwiefern die Transaktionsanalyse einen Beitrag dazu leisten kann, wird ausführlich in Kapitel 4 untersucht. Der folgende Abschnitt stellt die Transaktionsanalyse nun umfassend vor.

### **2.3 Das humanpsychologische Konzept Transaktionsanalyse**

#### **2.3.1 Historische Entwicklung der Transaktionsanalyse**

Die Transaktionsanalyse wird in der Literatur vornehmlich der humanistischen Psychologie zugeordnet,<sup>38</sup> auch wenn *NOWAK* festhält, dass „eine Betonung des tiefenpsychologischen oder des verhaltensorientierten Anteiles ebenso

---

<sup>35</sup> Vgl. Lehmann, Axel (1989): Dienstleistungsmanagement zwischen industriell-orientierter Produktion und zwischenmenschlicher Interaktion – Reflexe in der Versicherung, St. Gallen, S. 147 ff.

<sup>36</sup> Ebenda, S. 146. *KÖHNE* hält die Anwendung des zwischenmenschlichen Interaktionsmodells im Vergleich zur industriell-orientierten Dienstleistungsproduktion vor allem für den Einsatz im Privatkundengeschäft von Versicherungsunternehmen für angemessener. Vgl. Köhne, Thomas (1998), S. 788.

<sup>37</sup> Siehe hierzu ausführlich Bittl, Andreas (1997), S. 20 ff.

<sup>38</sup> Zu den verschiedenen Perspektiven und Konzeptionen in der modernen Psychologie siehe ausführlich Zimbardo, Philip; Gerrig, Richard (2008): Psychologie, 18. Auflage, München, S. 10 f.

zutreffend wäre“<sup>39</sup>. Die humanistische Psychologie wurde konzeptionell vom Humanismus, der Existenzphilosophie und Phänomenologie beeinflusst. Erste Konzeptionen und Modelle der humanistischen Psychologie entstanden in den Vereinigten Staaten von Amerika in den 50er/60er-Jahren des 20. Jahrhunderts und können als Gegenbewegung zur Psychoanalyse<sup>40</sup> und zum Behaviorismus<sup>41</sup> angesehen werden. Als sog. dritte Kraft in der Psychologie trat sie gegen die Entmenschlichung – die Schrecken des nationalsozialistischen Regimes in Deutschland waren noch allzu gegenwärtig – sowie gegen die Vermassung des Individuums an.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Nowak, Rosa (2011): *Transaktionsanalyse und Salutogenese*, Münster, New York, München et al., S. 34.

<sup>40</sup> Die Psychoanalyse wurde maßgeblich von Sigmund Freud entwickelt. Der Schwerpunkt in der Betrachtung von menschlichem Verhalten ist nach *FREUD* das Unbewusste, das vor allem von Trieben, z.B. dem Überlebens- und Fortpflanzungstrieb, geleitet ist. Vgl. Goble, Frank (1979): *Die dritte Kraft: A. H. Maslows Beitrag zu einer Psychologie seelischer Gesundheit*, Freiburg im Breisgau, S. 14 ff. und Völker, Ulrich (1980): *Grundlagen der Humanistischen Psychologie*, in: Völker, Ulrich (Hrsg.): *Humanistische Psychologie: Ansätze einer lebensnahen Wissenschaft vom Menschen*, Weinheim, Basel, S. 15 f. Aussagen zum Menschenbild der Psychoanalyse finden sich auch bei Bader, Wolfgang (1994): *Neues Menschenbild für die Ökonomie*, Ludwigsburg, Berlin, S. 44.

<sup>41</sup> Die sog. zweite Kraft der Psychologie, deren theoretische Grundlagen von *JOHN B. WATSON* formuliert wurden, legt den Schwerpunkt der wissenschaftlichen Betrachtung auf streng objektiv wissenschaftliche Abläufe und Umwelteinflüsse. Somit wurden alle subjektiven Begriffe, wie Wünsche und Gefühle, vernachlässigt. Der Mensch wird im Behaviorismus nur als eine Art Tier ohne wesentliche Unterschiede zu anderen Tieren gesehen. *MASLOW* war fest davon überzeugt, dass nur eine Kombination aus der Psychoanalyse nach *FREUD*, die eher die inneren Einflussfaktoren auf menschliches Verhalten berücksichtigt, und aus dem Behaviorismus, der eher die äußeren Determinanten untersucht, zu einem umfassenden Erklärungsmodell menschlichen Verhaltens führt. Vgl. Goble, Frank (1979), S. 16 ff.

<sup>42</sup> 1955 wurde erstmals der Begriff der humanistischen Psychologie von *CANTRIL* verwandt. „Das revolutionäre der humanistischen Psychologie besteht darin, dass sie erstens ein positives Modell vom Menschen aufstellt, und dass zweitens ihre Vertreter [...] glauben, dass man sein Leben subjektiv leben muss, so wie es sich gibt. Humanistische Psychologen sind in erster Linie Menschen und in zweiter Linie Wissenschaftler.“ Bühler, Charlotte; Allen, Melanie (1987): *Einführung in die humanistische Psychologie*, Frankfurt am Main, Berlin, Wien, S. 28. Das erste ausgearbeitete Konzept der humanistischen Psychologie geht auf *MASLOW* zurück. Abbildung 63 im Anhang gibt einen umfassenden Überblick über die verschiedenen philosophischen, religiösen und psychologischen Strömungen, die Einfluss auf die Entwicklung der humanistischen Psychologie hatten. Die erste Generation der humanistischen Psychologen waren vor allem Wissenschaftler, die aufgrund der Bedrohung durch das nationalsozialistische Regime in die USA auswanderten. Hierzu zählen bspw. *ADLER, BÜHLER, COHN, FROMM, GOLDSTEIN, LEWIN, PERLS* u.v.m. Ausführliche Darstellungen der Ursprünge und Entwicklungspfade finden sich bei Quitmann, Helmut (1996): *Humanistische Psychologie*, 3. Auflage, Göttingen, Bern, Toronto, S. 12 ff., Bühler, Charlotte; Allen, Melanie (1987), S. 19 ff., Kollbrunner, Jürg (1995): *Das Buch der humanistischen Psychologie*, 3. Auflage, Frankfurt am Main, S. 44 ff., Eberwein, Werner (2009): *Humanistische Psychotherapie*, Stuttgart, New York, S. 3 ff. sowie Völker, Ulrich (1980), S. 12 ff. Kritisch hält hierzu *KÜHN* fest, dass sich aufgrund der erfolgreichen Verbreitung und Anerkennung der humanistischen Psychologie eine heterogene Landschaft an Richtungen, Strömungen und Schulen entwickelt hat, deren klarer Bezug zu den Ursprüngen der humanistischen Psychologie nicht immer deutlich zu erkennen ist. Vgl. Kühn, Arthur

Auch die Transaktionsanalyse, die Eric Berne<sup>43</sup> in den 1950er-Jahren entwickelte, wurde spürbar vom damaligen Zeitgeist beeinflusst.

In der Literatur wird die historische Entwicklung der Transaktionsanalyse vorwiegend in vier Phasen unterteilt. In der ersten Phase (1955–1962) begann *BERNE* mit den ersten Veröffentlichungen und entwickelte das Konzept der Ichzustände (siehe hierzu Abschnitt 2.3.5.1).<sup>44</sup>

Die zweite Phase (1962–1966) wurde maßgeblich von der Kybernetik und den unterschiedlichen Kommunikationstheorien der damaligen Zeit beeinflusst.<sup>45</sup> In dieser Phase entwickelte *BERNE* die Analyse von Transaktionen (sog.

---

(1993): Soziologie und humanistische Psychologie, Frankfurt am Main, Berlin, Bern et al., S. 52 f. Als wesentliche Gemeinsamkeit aller Strömungen und Konzepte kann „[...] das Interesse am Menschen und seiner Entfaltung in einer modernen Welt, die offensichtlich darauf aus ist, ihn zu ignorieren oder in seiner Bedeutung herabzusetzen“, festgehalten werden. Kollbrunner, Jürg (1995), S. 72.

<sup>43</sup> Eric Berne (1910–1970) studierte an der McGill University in Montreal Medizin und schloss das Studium mit einer Promotion im Jahr 1935 ab. Später begann er eine Facharztausbildung als Psychiater an verschiedenen Kliniken in den USA, deren Staatsbürgerschaft er auch annahm. Vor allem in den 1940er-Jahren stand *BERNE* im intensiven Austausch mit Freud-Schülern, so z.B. den Psychoanalytikern Paul Federn und Erik H. Erikson. Diese Erfahrungen spiegeln sich auch in den ersten Konzepten der Transaktionsanalyse wider. Vgl. Nowak, Rosa (2011), S. 18 und Harsch, Helmut; Jessen, Fred (1984): Transaktionsanalyse – Tauschhandel der Gefühle, in: Petzold, Hilarion (Hrsg.): Wege zum Menschen: Methoden und Persönlichkeiten moderner Psychotherapie, Paderborn, Band II, S. 311 f. Während die Psychoanalyse die gesamte (Er-)Lebensgeschichte des Menschen erfassen will, ging es *BERNE* darum, die Ereignisse in den Vordergrund zu rücken, die für das Leben im Hier und Jetzt hinderlich sind. Vgl. Schlegel, Leonhard (1992): Überblick über das Modell der Ichzustände nach Berne, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis, 9. Jg., S. 51.

<sup>44</sup> Vgl. Dusat, John (1979): Die Entwicklung der Transaktionsanalyse, in: Barnes, Graham; Dusat, John; Schiff, Jacqui et al. (Hrsg.): Transaktionsanalyse seit Eric Berne, Berlin, Band 1: Schulen der Transaktionsanalyse, Theorie und Praxis, S. 54 ff. und Schulze, Henning (1992): Internes Marketing von Dienstleistungsunternehmen: Fundierungsmöglichkeiten mittels ausgewählter Konzepte der Transaktionsanalyse, Frankfurt am Main, S. 148. *BERNE* veröffentlichte 1957 und 1958 mehrere Artikel, in denen er erstmals das Konzept der Ichzustände vorstellte sowie die Begriffe „Spiel“, „Skript“ und „strukturelle Analyse“ verwendet. Das erste Buch, das sich vollständig der Transaktionsanalyse widmete, wurde 1961 veröffentlicht und hatte den Titel „Transactional Analysis in Psychotherapy“. 1963 erschien dann das Buch „Structure and Dynamics of Organizations and Groups“. Die Mitstreiter der ersten Stunde, die auch wesentliche Modelle und Konzepte entwickelten, waren z.B. *STEINER, DUSAY, KARPMAN UND ERNST*. Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008): Die Transaktionsanalyse, 8. Auflage, Freiburg, S. 405 ff. Der schnelle und große Erfolg der Transaktionsanalyse kann auch damit erklärt werden, „[...] dass sich Berne bewusst einer einfachen, klaren und leicht verständlichen Sprache bedient, die auch komplizierte Sachverhalte und Gedankengänge jedem zugänglich macht, der sich dafür interessiert“. Nowak, Rosa (2011), S. 18 f.

<sup>45</sup> Siehe für den Einfluss der Kybernetik auf die Kommunikationswissenschaften im Allgemeinen und auf die Transaktionsanalyse im Speziellen ausführlich in: Berne, Eric (1991): Transaktionsanalyse der Intuition: ein Beitrag zur Ich-Psychologie, Paderborn, S. 81 ff.

Transaktionsanalyse i.e.S., siehe hierzu Abschnitt 2.3.5.2), die auch als Grundlage der transaktionsanalytischen Spielanalyse diente. Diese Spielanalyse stellte *BERNE* 1964 in dem Buch „Spiele der Erwachsenen“ vor. Obwohl das Buch ursprünglich ausschließlich als wissenschaftliche Lektüre bestimmt war, entwickelte es sich überraschend zu einem Bestseller, der immer wieder neu aufgelegt wurde und in zahlreichen Sprachen erschienen ist. Diese Buchveröffentlichung verhalf der Transaktionsanalyse zu internationaler Anerkennung. Um der internationalen Ausbreitung auch gerecht zu werden, wurde im Jahre 1964 die International Transactional Analysis Association (ITAA) gegründet.<sup>46</sup>

In der dritten Phase (1966–1970) wurden die Kenntnisse aus dem Ichzustandsmodell um die Wirkung verschiedener Ichzustands-Ausprägungen auf die individuelle Gestaltung des Lebensentwurfs (das sog. Lebensskript, siehe hierzu Abschnitt 2.3.5.3) erweitert.<sup>47</sup> In dieser dritten Phase wurden neben den rationalen Aspekten der Transaktionsanalyse auch zunehmend die Gefühle und deren intra- und interpersonelle Wirkungen intensiver berücksichtigt.<sup>48</sup>

In der vierten Phase (ab 1970) wurde bspw. die Energieverteilung auf die jeweiligen Ichzustände mithilfe des sog. Egogramms (siehe hierzu Abschnitt 2.3.5.1.2) untersucht. Erfolge verschiedener Buchveröffentlichungen, vor allem außerhalb des Wissenschaftsbetriebs, trugen dazu bei, dass die theoretischen Konzepte der Transaktionsanalyse sehr verflachten und nur noch sehr vereinfacht und banalisiert wiedergegeben wurden. Diese Entwicklung war der Anlass für einen Konsolidierungsprozess, in dessen Ergebnis die verschiedenen Verbände auf internationaler, europäischer oder nationaler Ebene ein umfangreiches und intensives Ausbildungsprogramm<sup>49</sup> entwarfen, das den Teil-

---

<sup>46</sup> Vgl. Dusay, John (1979), S. 60 f.; Schulze, Henning (1992), S. 148 und Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 407.

<sup>47</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 148.

<sup>48</sup> Vgl. Dusay, John (1979), S. 62.

<sup>49</sup> Eine ausführliche Darstellung des Ausbildungsprogramms auf nationaler und europäischer Ebene findet sich in Deutsche Gesellschaft für Transaktionsanalyse e.V. (Hrsg.): Handbuch für Weiterbildung und Prüfung zum/zur TransaktionsanalytikerIn, [http://www.dgta.de/pdf/Handbuch\\_fuer\\_Weiterbildung\\_und\\_Pruefung\\_zum-zur\\_TransaktionsanalytikerIn.pdf](http://www.dgta.de/pdf/Handbuch_fuer_Weiterbildung_und_Pruefung_zum-zur_TransaktionsanalytikerIn.pdf) (Abruf am 22. März 2013).



nehmern nach erfolgreichem Abschluss ermöglichte, als anerkannter Transaktionsanalytiker arbeiten zu können.<sup>50</sup> Darüber hinaus war auch der überraschende Tod von *BERNE* im Jahre 1970 ein weiterer Anlass für konstruktive und intensive Auseinandersetzungen über (Lehr-)Inhalte, Konzepte und die Anschlussfähigkeit an andere psychologische Therapien und Praktiken, die auch in der Herausbildung von unterschiedlichen Schulen mündeten.<sup>51</sup>

In der heutigen Anwendung transaktionsanalytischer Konzepte findet keine Unterscheidung mehr nach den verschiedenen Schulen statt, sondern es wird eine Vielzahl von Methoden im Rahmen der Ausbildung vermittelt, die eine fallbezogene Anpassung, z.B. einzel- oder gruppentherapeutische Settings, ermöglichen. Des Weiteren haben sich die verschiedenen Schulen der Transaktionsanalyse auch anderen Therapieformen geöffnet, beispielhaft seien hier die Gestalttherapie<sup>52</sup> oder das Konzept der Bioenergetik genannt.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> Die Mitgliederzahl der ITAA stieg in den 1970er-Jahren auf über 10.000. Vgl. Nowak, Rosa (2011), S. 28 f. und Schulze, Henning (1992), S. 149. Der Transaktionsanalyse ist es bisher verwehrt geblieben, in den Leistungskatalog der Gesetzlichen Krankenversicherung übernommen zu werden, wobei die Gutachten- und Beschlusspraxis zur berufs- und sozialrechtlichen Anerkennung der Tätigkeit von Psychotherapeuten des Wissenschaftlichen Beirats Psychotherapie (WBP) sowie des Gemeinsamen Bundesausschusses (G-BA) durchaus umstritten ist. Vgl. Eberwein, Werner (2009), S. 4 f.

<sup>51</sup> Vgl. Hagehülsmann, Heinrich (1989): Das Menschenbild in der Transaktionsanalyse, in: Greive, Wolfgang (Hrsg.): Das Bild des Menschen in der neuen Gruppenarbeit, Rehbürg-Loccum, S. 33. In der transaktionsanalytischen Literatur werden drei Hauptschulen unterschieden. Dazu gehören die klassische Schule, die Neuentscheidungsschule und die Cathexis-Schule. Den Begriff der Schule definiert *BARNES*. Vgl. dazu ausführlicher Schlegel, Leonhard (1993): Handwörterbuch der Transaktionsanalyse, Freiburg, Basel, Wien, S. 294. Ausführungen zu den verschiedenen Schulen sowie zu deren Gemeinsamkeiten und zu Unterschieden liefern Hagehülsmann, Heinrich (1989), S. 31 ff.; Harsch, Helmut; Jessen, Fred (1984), S. 320 ff. und Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 390 ff. Bei *WEIGEL* finden sich weitere Schulen, so z.B. die integrativ-eklektische und die psychodynamische bzw. Neue Berne'sche Schule. Darüber hinaus ist die Entwicklung einer eigenständigen transaktionsanalytischen Systemtheorie zu beobachten. Vgl. Weigel, Sascha (2012): Konfliktmanagement in der öffentlichen Verwaltung des aktivierenden Staates mit Transaktionsanalyse und transaktionsanalytisch fundierter Mediation, Berlin, S. 227.

<sup>52</sup> Die Gestalttherapie nach *FRITZ PERLS* ist geprägt „[...] von dem Bemühen, biologistische sowie mechanistische Auffassungen von der Natur des Menschen zu überwinden. Der Mensch ist frei, sich in der Beziehung zu anderen Menschen und zur Natur in seiner Lebendigkeit zu spüren und auszutauschen. Nur in der Begegnung findet und erfährt er sich selbst in der ganzen Breite seiner emotionalen Ausdrucks- und Erlebnisfähigkeit.“ Butollo, Willi; Krüsmann, Marion; Hagl, Maria (2000): Humanistische Psychotherapieverfahren, in: Möller, Hans-Jürgen; Laux, Gerd; Kapfhammer, Hans-Peter (Hrsg.): Psychiatrie und Psychotherapie, Heidelberg, S. 848.

<sup>53</sup> Vgl. Nowak, Rosa (2011), S. 27 und Harsch, Helmut; Jessen, Fred (1984), S. 323 f.

### 2.3.2 Der Begriff Transaktionsanalyse

„Die Transaktionsanalyse ist eine psychologische Betrachtungsweise, die von *BERNE* aus der Praxis der Psychotherapie entwickelt worden ist und ursprünglich ausdrücklich auf diese ausgerichtet war.“<sup>54</sup> *BERNE* wurde bei der Entwicklung der verschiedenen Konzepte stark von verschiedenen Psychologen der damaligen Zeit, z.B. *ADLER*, *JUNG* und *FEDERN*, beeinflusst. „*BERNE* kann diese Vorläufer voll anerkennen, sieht jedoch die Eigenständigkeit der Transaktionsanalyse darin, dass er diese Ansätze [...] mit neuer Begrifflichkeit und anschaulichen Diagrammen so methodisiert und systematisiert hat, dass sie zu einem brauchbaren Handwerkszeug effektiver und rascher wirksamer Fokalthherapie geworden sind.“<sup>55</sup> Erst die Schüler von *BERNE* haben weitere Konzepte hinzugefügt, mit deren Hilfe auch Anwendungsfelder außerhalb der Psychotherapie erschlossen wurden.<sup>56</sup>

Die ITAA definiert die Transaktionsanalyse als eine „[...] Theorie der menschlichen Persönlichkeit und zugleich eine Richtung der Psychotherapie, die darauf abzielt, sowohl die Entwicklung wie auch Veränderungen der Persönlichkeit zu fördern“<sup>57</sup>.

Nach *HANSEN/SCHULZE* handelt es sich „um einen therapeutischen Ansatz der humanistischen Psychologie, der auf die Erklärung und Gestaltung von Interaktionen angewendet werden kann“<sup>58</sup> und vielseitige Einsatzmöglichkeiten bietet, wenngleich *SCHULZE* die Transaktionsanalyse nicht als ein in sich geschlossenes Konzept sieht, sondern vielmehr als ein Repertoire an verschiedenen Modellen, Theorien und Schulen, die durch intensiven Austausch

---

<sup>54</sup> Schlegel, Leonhard (1993), S. 378. Dieser Einfluss spiegelt sich z.B. in dem Modell der Ichzustände, der Strukturanalyse oder dem Skriptkonzept wider. Eine ausführliche Darstellung dieser Konzepte folgt in Abschnitt 2.3.5. Vgl. Hagehülsmann, Heinrich (1989), S. 31.

<sup>55</sup> Harsch, Helmut; Jessen, Fred (1984), S. 314.

<sup>56</sup> Vgl. Schlegel, Leonhard (1993), S. 378.

<sup>57</sup> Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 23.

<sup>58</sup> Hansen, Ursula; Schulze, Henning (1990): Transaktionsanalyse und persönlicher Verkauf, in: GfK-Nürnberg, Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V. (Hrsg.): Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 36. Jg., Berlin, S. 4.

innerhalb und außerhalb der Transaktionsanalyse kontinuierlich weiterentwickelt wurden.<sup>59</sup>

*NOWAK* würdigt die Entwicklung des Konzepts der Transaktionsanalyse durch *BERNE* „als etwas Besonderes, nämlich die Verbindung eines individuellen, tiefenpsychologischen Ansatzes mit Konzepten, die Beziehungs- und Kommunikationsaspekte beinhalten“<sup>60</sup>.

*HENNIG/PELZ* begreifen die Transaktionsanalyse aufgrund der theoretischen und methodischen Ausgestaltung als integrative Therapie, da diese erstens psychoanalytische und verhaltenstherapeutische Konzepte mit Methoden der humanistischen Psychologie verbindet, zweitens interpersonale und intrapsychische Perspektiven verknüpft und drittens die individuelle Betrachtung mit gesellschaftlichen Erscheinungen kombiniert.<sup>61</sup>

*WEIGEL* versteht unter der Transaktionsanalyse „[...] einen Verbund von Konzepten, die das Sein und Werden des Menschen in seinen sozialen Bezügen beschreiben. [...] Die Konzeptbereiche erfassen konkret die Persönlichkeitsanalyse, die Analyse von Transaktionen, von beziehungsbeeinträchtigenden Transaktionsmustern sowie der persönlichen Lebensgeschichte.“<sup>62</sup>

Die Transaktionsanalyse kann somit sowohl als ein Kommunikationskonzept (auch Transaktionsanalyse i.e.S.) als auch als ein Therapie- und Beratungskonzept verstanden werden. Bei der Anwendung als Kommunikationskonzept bietet die Transaktionsanalyse die Möglichkeit, zwischenmenschliche Kommunikation zu beschreiben und zu erklären.<sup>63</sup> Als Therapie- und Beratungskonzept kann die Transaktionsanalyse helfen, mit psychischen Erkrankungen

---

<sup>59</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 147. Ähnlicher Auffassung sind auch *HAGEHÜLSMANN* und *WEIGEL*. Siehe hierzu Hagehülsmann, Heinrich (1989), S. 34 und Weigel, Sascha (2012), S. 347 ff.

<sup>60</sup> Nowak, Rosa (2011), S. 22. *BADER* sieht ebenfalls tiefenpsychologische Züge in der Transaktionsanalyse verankert. Vgl. Bader, Wolfgang (1994), S. 78 f.

<sup>61</sup> Vgl. Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002): Transaktionsanalyse, 2. Auflage, Paderborn, S. 12.

<sup>62</sup> Weigel, Sascha (2012), S. 223.

<sup>63</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 141.

und Störungen umzugehen sowie innere Prozesse und lebensgeschichtliche Entwicklungen zu verstehen.<sup>64</sup>

Die folgenden Teilgebiete stellen die vier Säulen der klassischen Transaktionsanalyse dar:

- Analyse von Transaktionen,
- Skriptanalyse,
- Spielanalyse,
- Strukturanalyse.<sup>65</sup>

Grundkenntnisse über die Modelle und Konzepte der Transaktionsanalyse stellen eine notwendige Bedingung zum Verständnis und zur späteren Entwicklung einer transaktionsanalytisch fundierten Konzeption der Versicherungsbetriebslehre dar. Deshalb werden neben den vier Säulen der (klassischen) Transaktionsanalyse auch weitere Konzepte vorgestellt, die auf Grundlage der klassischen Konzepte weiterentwickelt und ausgebaut wurden. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass es sich bei den folgenden Ausführungen lediglich um eine überblicksartige Darstellung handelt, die keineswegs Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Den Erläuterungen der verschiedenen Konzepte werden Ausführungen über das Menschenbild und die Grundüberzeugungen der Transaktionsanalyse vorangestellt.

### **2.3.3 Menschenbild und Grundüberzeugungen der Transaktionsanalyse**

Aussagen zum Menschenbild sind in der versicherungswissenschaftlichen Literatur nur vereinzelt zu finden. Dabei können solche Aussagen, Diskussionen oder Gedanken zum Menschenbild helfen, herauszufinden, wie bspw. Unternehmen ihre Kunden, Mitarbeiter oder Vertriebspartner betrachten. Als Men-

---

<sup>64</sup> Vgl. Bohlen, Wolfgang (1996): Theoretische Aufarbeitung ausgewählter psychotherapeutischer Verfahren und Analyse der Übertragbarkeit auf den organisationalen Handlungskontext, Hamburg, S. 32.

<sup>65</sup> HENNIG/PELZ zählen die verschiedenen Konzepte, die bis zum Tode von Eric Berne im Jahre 1970 entwickelt wurden, zu den klassischen Modellen. Vgl. Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 17.

schenbild wird das Gesamtbild bezeichnet, das vom Menschen durch Annahmen über Denk-, Fühl- und Verhaltensweisen in abstrakter Form gezeichnet wird.<sup>66</sup>

Den meisten wirtschaftswissenschaftlichen Theorien liegt das Menschenbild des Homo oeconomicus zugrunde, das von *RICARDO* erstmalig zu Zeiten der wirtschaftswissenschaftlichen Klassik als Menschenbild entwickelt wurde. Obwohl zahlreiche Schwächen und Einschränkungen des Konzepts diskutiert und mithilfe empirischer Studien belegt wurden, somit auch die Nützlichkeit dieser Perspektive für die Analyse von betriebswirtschaftlichen Problemlösungsverfahren überhaupt angezweifelt wird, erfreut sich dieses Menschenbild in der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie einer großen Beliebtheit. Zu den Annahmen gehören u. a. das Vorhandensein vollständiger Informationen aufseiten aller Marktteilnehmer sowie deren ausschließlich rationales Verhalten.<sup>67</sup>

*BITTL* bezeichnet den Homo oeconomicus als eigenständigen Psychologieversuch innerhalb der BWL oder als methodische Hilfsfigur. Gleichzeitig kritisiert er, dass diese Konstruktion „hinsichtlich ihrer Eigenschaften ein quantifizierbares wie auch nicht weiter zu differenzierendes Element ohne jegliche Persönlichkeitsstruktur, ohne Bedürfnisse und Erwartungen und somit letztendlich auch ohne Probleme für die Forschungsziele dieser Wissenschaftsprogramme [darstellt]“<sup>68</sup>.

---

<sup>66</sup> Vgl. Becker, Manfred (2009): Personalentwicklung, 5. Auflage, Stuttgart, S. 590; Angerer, Thomas (2003): Management von Kundenfeedback, Wiesbaden, S. 62 ff. und Kirchler, Erich; Meier-Presti, Katja; Hofmann, Eva (2008): Menschenbilder, in: Kirchler, Erich (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, 2. Auflage, Wien, S. 95. Überblickartige Darstellungen der Entwicklung der verschiedenen Organisationstheorien einschließlich der zugrundeliegenden Menschenbilder finden sich bei Blickle, Gerhard (2004): Menschenbilder, in: Schreyögg, Georg; von Werder, Axel (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart, S. 836 ff. Vgl. Kirchler, Erich; Meier-Presti, Katja; Hofmann, Eva (2008), S. 28 f.

<sup>67</sup> Vgl. Koch, Gottfried; Ostner, Julia; Peisker, Marco et al. (2009), S. 315 ff. und Baumgardt, Johannes (1991): Der Mensch als Homo Oeconomicus – gilt das noch heute?, in: Hummel, Gert (Hrsg.): Der Beitrag der Wissenschaften zum gegenwärtigen und zukünftigen Menschenbild, Bonn, S. 97 ff.

<sup>68</sup> Bittl, Andreas (1997), S. 45 f.

Das Menschenbild der Transaktionsanalyse speist sich aus der humanistischen Psychologie, „das von der Würde und dem Wert jedes Menschen ausgeht, von Respekt und Anerkennung sich selbst und anderen gegenüber“<sup>69</sup>. Nach *ZIMBARDO/GERRIG* kann als einende Eigenschaft aller humanistischen Theorien das Bestreben der Menschen nach Selbstverwirklichung betrachtet werden.<sup>70</sup>

In der transaktionsanalytischen Literatur findet sich allerdings weniger der Begriff des Menschenbildes, sondern eher der Begriff der Grundüberzeugung (auch Grundannahme), der Aufschluss darüber gibt, welches Bild die Transaktionsanalyse vom Menschen hat. Eine einheitliche Darstellung der verschiedenen Annahmen des transaktionsanalytischen Menschenbildes existiert in der Literatur nicht.<sup>71</sup> Die wesentlichen Grundüberzeugungen der Transaktionsanalyse werden im Einzelnen kurz vorgestellt, da sich diese auch in den verschiedenen Konzepten sowie in der Arbeit mit der Transaktionsanalyse widerspiegeln.

---

<sup>69</sup> Nowak, Rosa (2011), S. 33. Die European Association for Transactional Analysis (EATA) formuliert in Anlehnung an die „Universale Deklaration der Menschenrechte“ auch Ethikrichtlinien, die alle Mitglieder bei ihrer Arbeit zu berücksichtigen haben. *QUITMANN* stellt fest, dass sich das Menschenbild der humanistischen Psychologie aus den verschiedensten philosophischen, politischen und psychologischen Richtungen speist und „daher auch nicht als ein Theoriegebäude betrachtet werden [kann], das geradlinig eine bestimmte wissenschaftliche, philosophische oder kulturelle Tradition aufnimmt und im Sinne kausaler Verbindung eine in sich geschlossene Theorie liefert“. Quitmann, Helmut (1996), S. 279. *BUGENTAL* hat 1964 erstmals fünf Prinzipien der humanistischen Psychologie genannt, die als die erste Formulierung eines Menschenbildes der humanistischen Psychologie interpretiert werden können. Vgl. Quitmann, Helmut (1996), S. 14 f. Weitere Ausführungen zum Menschenbild der humanistischen Psychologie finden sich bei Kollbrunner, Jürg (1995), S. 195 ff. sowie Schlegel, Leonhard (1995): Die transaktionale Analyse: eine Psychotherapie, die kognitive und tiefenpsychologische Gesichtspunkte kreativ miteinander verbindet, 4. Auflage, Tübingen, Basel, S. 36 ff.

<sup>70</sup> Vgl. *Zimbardo, Philip; Gerrig, Richard* (2008), S. 622 f.

<sup>71</sup> *WEIGEL* formuliert insgesamt vier grundlegende Annahmen der Transaktionsanalyse über den Menschen. Hierzu zählen 1. Der Mensch ist in Ordnung, 2. Der Mensch kann fühlen, denken und entsprechend handeln, 3. Der Mensch entscheidet und kann Entscheidungen widerrufen und 4. Der Mensch strebt nach Autonomie. Vgl. *Weigel, Sascha* (2012), S. 229 ff. *HARSCH/JESSEN* haben insgesamt elf Grundannahmen der Transaktionsanalyse erarbeitet. Vgl. *Harsch, Helmut; Jessen, Fred* (1984), S. 327 ff.

### **Ich bin okay und du bist okay**

Die bedeutendste Grundüberzeugung in der Transaktionsanalyse lautet: „Ich bin okay und du bist okay“.<sup>72</sup> Aus dem transaktionsanalytischen Sprachgebrauch übersetzt, bedeutet dies, dass jeder Mensch Wert und Würde besitzt. Diese Aussage meint nicht jegliche Wertschätzung und Akzeptanz von menschlichem Verhalten, sondern dessen, was ein jeweiliger Mensch ist.<sup>73</sup> Der Begriff okay kann inhaltlich als wertvoll, wichtig und willkommen übersetzt werden, nicht okay bedeutet dementsprechend nicht wertvoll, unwichtig und unwillkommen.<sup>74</sup>

*WEIGEL* stellt differenzierend fest: „[...] dass der Mensch latent und potentiell destruktive und zerstörerische Tendenzen aufweist und zuweilen auch lebt, steht dazu nicht im Widerspruch, sondern fordert, das menschliche Verhalten vom Menschsein zu unterscheiden.“<sup>75</sup>

### **Jeder Mensch kann für sich selbst entscheiden**

Die Transaktionsanalyse hebt des Weiteren hervor, dass jeder Mensch – soweit er keine schweren körperlichen und geistigen Beeinträchtigungen hat – die Fähigkeit besitzt, zu entscheiden, was er vom Leben will. Daraus leitet sich ab, dass Menschen bereit sind, zu lernen und sich zu verändern, der einzelne Mensch sogar ausschließlich „allein das notwendige Wissen um sich selbst und die Kraft besitzt, für sich Entscheidungen treffen und diese in die Realität umsetzen zu können“<sup>76</sup>. Diese Grundüberzeugung beinhaltet auch die Möglichkeit, eine bereits getroffene Entscheidung zu revidieren und einen neuen

---

<sup>72</sup> Vgl. Hagehülsmann, Heinrich (1989), S. 36. Weigel, Sascha (2012), S. 229. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 28.

<sup>73</sup> Vgl. Stewart, Ian (1993): Transaktionsanalyse in der Beratung, 2. Auflage, Paderborn, S. 17. Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der ursprünglichen englischen Bezeichnung. Etwaige missverständliche Interpretationen des OK-Begriffs werden in Abschnitt 2.3.5.3.2 behoben. Die Grundüberzeugung „Jeder Mensch hat Wert und Würde“ spiegelt die humanistischen Wurzeln der Transaktionsanalyse wider und wurde sowohl in der Charta der Vereinten Nationen als auch im deutschen Grundgesetz fest verankert. Vgl. Eberwein, Werner (2009), S. 6.

<sup>74</sup> Vgl. Schlegel, Leonhard (1993), S. 105.

<sup>75</sup> Weigel, Sascha (2012), S. 229. *BERNE* nannte diesen destruktiven Anteil den „kleinen Faschisten“, „der bei seinem Auftauchen nicht zu verleugnen oder durch Rationalisierungen abzuwehren, sondern als Teil von uns bewusst zu machen und in unsere Gesamtpersönlichkeit zu integrieren sei“. Hagehülsmann, Heinrich (1989), S. 36.

<sup>76</sup> Hagehülsmann, Heinrich (1989), S. 38. Siehe hierzu auch ausführlich Stewart, Ian (1993), S. 18.

Weg mithilfe einer Neuentscheidung einzuschlagen.<sup>77</sup> In dieser Grundüberzeugung findet sich der Brückenschlag zum Existenzialismus, die nicht nur die Möglichkeit der Entscheidung, sondern sogar den Zwang zur Entscheidung hervorhebt, denn Nichtentscheiden geht nicht.<sup>78</sup> GÜHRS/NOWAK sehen die Übernahme von Verantwortung einschließlich der damit verbundenen Konsequenz, Entscheidungen treffen zu müssen, als eine große Hürde für den Menschen, „[...] weil es bedeuten würde, sich dem eigenen Anteil am Zustandekommen von Kommunikations- und Beziehungsstörungen zu stellen“<sup>79</sup>.

### **Jeder Mensch ist für sich selbst und letztlich nur für sich selbst verantwortlich**

An die Grundüberzeugung der Entscheidungsfreiheit schließt sich die Verantwortung eines jeden Menschen für sein Verhalten, sein Denken und sein Fühlen an. Niemand kann – außer mit psychischer oder physischer Gewalt – von anderen oder von der Umgebung gezwungen werden, auf eine bestimmte Weise zu handeln, zu denken oder zu fühlen. Damit betont diese Grundüberzeugung die persönliche Verantwortung für Fühlen, Denken und Verhalten.<sup>80</sup>

### **2.3.4 Ziele und Rahmenbedingungen zur Arbeit mit der Transaktionsanalyse**

Im Folgenden werden die Ziele, die durch den Einsatz der Transaktionsanalyse erreicht werden sollen, kurz veranschaulicht, wobei eine einheitliche Darstellung dazu in der transaktionsanalytischen Literatur nicht existiert.<sup>81</sup>

Aus den im vorangegangenen Abschnitt vorgestellten Grundüberzeugungen können die Ziele bei der Arbeit mit der Transaktionsanalyse abgeleitet werden.

---

<sup>77</sup> Vgl. Hagehülsmann, Heinrich (1989), S. 38.

<sup>78</sup> Siehe hierzu auch Nowak, Rosa (2011), S. 34 und Raimond, Claudie (2008): Existenzialismus und Transaktionsanalyse, in: Zeitschrift für Transaktions-Analyse, 25. Jg., S. 37 ff.

<sup>79</sup> Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993): Das konstruktive Gespräch, 2. Auflage, Meezen, S. 27.

<sup>80</sup> Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 28; Stewart, Ian (1993), S. 17 und Weigel, Sascha (2012), S. 231.

<sup>81</sup> GÜHRS/NOWAK und VÖLKER unterscheiden vier wesentliche Bestrebungen des Menschen: die Ziel- und Sinnorientierung, die Autonomie, die Selbstverwirklichung und die Ganzheitlichkeit. Vgl. Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 28 ff. und Völker, Ulrich (1980), S. 16 ff.



Ein wesentliches Ziel bei der Arbeit mit der Transaktionsanalyse ist die Verwirklichung der Autonomie des Menschen. In der transaktionsanalytischen Literatur wird der Autonomiebegriff vereinzelt dem Menschenbild bzw. den Grundüberzeugungen der Transaktionsanalyse zugeordnet.<sup>82</sup> Nach Auffassung des Verfassers stellt die Autonomie allerdings das Ziel bei der Arbeit mit der Transaktionsanalyse dar.<sup>83</sup>

Nach transaktionsanalytischem Verständnis bedeutet Autonomie, dass der jeweilige Mensch sein Leben nicht nach den ungeprüft übernommenen Denk-, Fühl- und Verhaltensmustern von prägenden Bezugspersonen gestaltet, sondern „skriptfrei“ lebt und frei über die Ichzustände verfügen kann,<sup>84</sup> oder anders gewendet auch die „Freiheit von der unbewussten Einwirkung früher aufgelegter einschränkender Gebote und Verbote auf die Urteile und Entscheidungen in der Gegenwart“<sup>85</sup>.

In der transaktionsanalytischen Literatur wird die Erlangung der Autonomie auch immer mit der (Re-)Aktivierung der Fähigkeiten zu Bewusstheit, Spontaneität und Intimität in Verbindung gebracht. Bewusstheit bedeutet dabei, alle gegenwärtigen Empfindungen und Gefühle ungehemmt und intensiv wahrzunehmen, und Spontaneität, diesen Empfindungen und Gefühlen unmittelbar Ausdruck verleihen zu können, während Intimität die Fähigkeit ist, mit seinen

---

<sup>82</sup> Vgl. Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 28 ff.; Völker, Ulrich (1980), S. 16 ff. und Weigel, Sascha (2012), S. 232.

<sup>83</sup> So auch *HENNIG/PELZ* in: Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 14. *NOWAK* sieht ebenfalls die Autonomie als Ziel, und zwar konkret „die autonome, von blockierenden Mustern freie Persönlichkeit“. Nowak, Rosa (2011), S. 34. Vgl. hierzu auch Schulz-Wallenwein, Uwe (2004): Betrachtungen zur transaktionsanalytischen Autonomie, in: Zeitschrift für Transaktions-Analyse, 21. Jg., S. 16 ff. Diese Zielstellung findet sich auch in dem allgemein anerkannten Gesundheitsbegriff wieder. Darunter wird die Fähigkeit verstanden, Probleme zu lösen und Gefühle zu regulieren, um ein positives Selbstbild und ein positives Befinden zu erhalten oder wiederherzustellen. *FIEDLER* definiert Gesundheit als einen „Zustand des vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht die bloße Abwesenheit von Krankheit oder Gebrechen“. Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Gesundheit, S. 271.

<sup>84</sup> Vgl. Schlegel, Leonhard (1993), S. 22. Zu den Begriffen Skript und Ichzustände siehe ausführlich in Abschnitt 2.3.5.

<sup>85</sup> Schlegel, Leonhard (1995), S. 370. *SCHLEGEL* operationalisiert den Autonomiebegriff, indem er dieses Leitziel in verschiedene Teilziele aufschlüsselt. Siehe hierzu ausführlich Schlegel, Leonhard (1995), S. 369 f.

Mitmenschen eine aufrichtige, gefühlvolle und ebenbürtige Beziehung einzugehen.<sup>86</sup>

Aus den Grundüberzeugungen und der formulierten Zielstellung bei der Arbeit mit der Transaktionsanalyse leiten sich zwei wesentliche Prinzipien für die Anwendung der Transaktionsanalyse ab. Als erstes Prinzip wird in der Transaktionsanalyse als Grundlage für jede Arbeit ein Vertrag zwischen den Beteiligten geschlossen. Aus der Annahme, dass Menschen gleichwertig zueinander in Beziehung treten und dass jeder persönlich Verantwortung trägt, folgt, dass die Gesprächspartner gemeinsam die Verantwortung für den Veränderungsprozess tragen. Um genau dies zu ermöglichen, werden Verträge geschlossen.<sup>87</sup> Die Transaktionsanalyse betont als zweites Prinzip die Notwendigkeit, den Prozess der Kommunikation ebenso wahrzunehmen wie dessen Inhalt, d.h., es ist notwendig, einerseits darauf zu achten, wie etwas gesagt wird, und andererseits darauf, was gesagt wird.<sup>88</sup>

### 2.3.5 Konzepte der Transaktionsanalyse

#### 2.3.5.1 Das Persönlichkeitsmodell: Ichzustandsmodelle

##### 2.3.5.1.1 Begriffsabgrenzungen

Die Ichzustands-Modelle sind Erklärungsmodelle der Transaktionsanalyse für die menschliche Persönlichkeit. Üblicherweise werden sie in Form von drei übereinanderliegenden Kreisen dargestellt und entweder als Struktur- oder als Funktionsmodell bezeichnet. Es gibt zahlreiche Fundstellen in der Literatur,

---

<sup>86</sup> Vgl. Hagehülsmann, Heinrich (1989), S. 39.

<sup>87</sup> Vertrag im transaktionsanalytischen Sinne ist nicht gleichbedeutend mit einem juristischen Vertrag. Die Arbeit mit Verträgen wird ausführlich in Abschnitt 2.3.5.6 vorgestellt.

<sup>88</sup> Vgl. Stewart, Ian (1993), S. 20. Um sowohl den Prozess als auch den Inhalt der Kommunikation beobachten und sich auch darüber verständigen zu können, war es *BERNE* sehr wichtig, eine verständliche Sprache der Transaktionsanalyse und keine Wissenschaftssprache zu entwickeln, sodass auch eine offene Kommunikation mit allen Beteiligten möglich ist. Vgl. Gündel, Jürgen (1994): *Transaktionsanalyse: was sie kann, wie sie wirkt und wem sie hilft*, 3. Auflage, Mannheim, S. 13. Hierzu räumen aber *HENNIG/PELZ* ein, dass dies aus zwei Gründen nicht immer gelingen kann. Erstens haben sich *BERNE* und seine Schüler häufig an amerikanischen Bildern, Metaphern und Redewendungen orientiert, die Mitgliedern anderer Kulturkreise nicht geläufig sind (so z.B. Okay-Corral, siehe die Darstellung der Grundeinstellungen in Abschnitt 2.3.5.3.2), und zweitens ist die Übersetzung in eine andere Sprache manchmal nicht in der Lage, die ursprüngliche Bedeutung des Wortes wiederzugeben (so z.B. Stroke im Abschnitt 2.3.5.4). Vgl. Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 94.

die auf eine undifferenzierte Anwendung von Struktur- und Funktionsmodell hinweisen, da die beiden Modelle zwei komplett unterschiedliche Problemstellungen beleuchten. Einerseits ist sicherlich die ähnliche Darstellung der beiden Modelle mithilfe der drei Kreise für die undifferenzierte Nutzung mitverantwortlich, andererseits finden sich dennoch Versuche, die beiden unterschiedlichen Modelle zusammenzuführen.<sup>89</sup> *SCHMID* stellt hierzu fest, dass „aus logischen Gründen [...] jedoch eine eindeutige Beziehung dieser beiden Modelle unmöglich [ist]. Es handelt sich schlicht um zwei verschiedene Fragestellungen, die durch beide Modelle repräsentiert werden. Im Strukturmodell wird die Frage nach Ichzuständen und ihrer Herkunft gestellt. Im Funktionsmodell die Frage nach psychischen Funktionen und Ausdrucksweisen – unabhängig von ihrer Herkunft, lediglich unterschieden nach ihrer Qualität oder anderen Kriterien.“<sup>90</sup>

In den folgenden Abschnitten werden die Begriffe Ichzustand, Struktur- und Funktionsmodell näher erläutert.

### 2.3.5.1.2 Der Ichzustand

*BERNE* definiert den Ichzustand „[...] als ein in sich geschlossenes Muster von Fühlen und Erleben, das in direktem Zusammenhang mit einem in sich geschlossenen Verhaltensmuster steht“<sup>91</sup>. Dabei wird davon ausgegangen, dass

---

<sup>89</sup> Vgl. Angerer, Thomas (2003), S. 121; Weigel, Sascha (2012), S. 240; Schmid, Bernd (1994): *Wo ist der Wind, wenn er nicht weht?*, Paderborn, S. 157 und Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 27 ff.

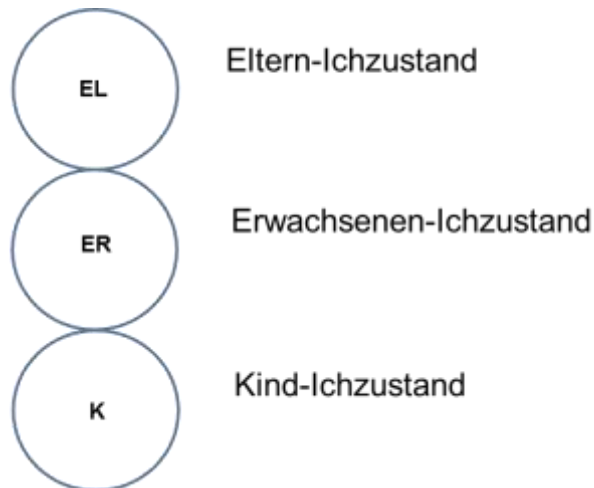
<sup>90</sup> Schmid, Bernd (1994), S. 157. *WEIGEL* versteht das Strukturmodell als ein Modell der Gesamtpersönlichkeit und das Funktionsmodell als Verhaltensmodell, womit es nach seiner Einschätzung kein Persönlichkeitsmodell i.e.S. ist. Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 240. Ähnlich hierzu auch Schlegel, Leonhard (1995), S. 17 f. *SCHLEGEL* spricht deshalb auch von einer verhaltensbezogenen und einer erlebnisgeschichtlichen Auffassung bzw. Betrachtungsweise.

<sup>91</sup> Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 39. Grundlegend hierzu Berne, Eric (1991), S. 155. *SCHLEGEL* widerspricht der Darstellung eines Ichzustands als ein zusammenhängendes Verhaltensmuster, da ein Zustand kein Verhalten ist, sondern sich mithilfe der entsprechenden Verhaltensweisen betroffene Ichzustände identifizieren lassen. Vgl. Schlegel, Leonhard (1995), S. 8. Die Lehre von den Ichzuständen wurde von 1951 bis 1956 von *BERNE* entwickelt. Vgl. Schlegel, Leonhard (1992), S. 33. Bereits *FEDERN*, ein Psychoanalytiker und Freud-Schüler, hat ein Konzept zu den wechselnden Ichzuständen erarbeitet, auch wenn *FEDERN* eher im Instanzen-Modell nach *FREUD* dachte als im Ichzustands-Modell nach *BERNE*. Vgl. Harsch, Helmut; Jessen, Fred (1984), S. 311 f. und Schlegel, Leonhard (1995), S. 7. *BERNE* verweist auch auf vorhergehende Untersuchungen der Ichzustände durch *FEDERN*, wemgleich er das Neue an seinem Ichzustands-Modell in der Gewichtung und Entwicklung sieht. Vgl. Berne, Eric (1991), S. 162.

jeder Mensch aus drei verschiedenen Ichzuständen besteht, die das Denken, Fühlen und Handeln beeinflussen.<sup>92</sup>

Die Ichzustände werden in drei Kategorien unterschieden:

- das Kind-Ich,
- das Eltern-Ich und
- das Erwachsenen-Ich.<sup>93</sup>



**Abbildung 3: Transaktionsanalytisches Grundmodell der Persönlichkeit<sup>94</sup>**

*BADER* stellt fest, dass „auffallend viele Autoren, die sich mit dem Inneren des Menschen befassen (ob nun bewusst, unbewusst oder überhaupt nicht auf der klassischen Psychoanalyse fußend), eine Dreiteilung zugrunde [legen]“<sup>95</sup>, wohlwissend, dass ein Beweis dafür schwierig ist.

Es folgt nun eine eingehende Darstellung der einzelnen Ichzustände aus struktur- und funktionsanalytischer Sicht.

### 2.3.5.1.3 Das Strukturmodell

---

<sup>92</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 150.

<sup>93</sup> In den anfänglichen Ausführungen zu den Ichzuständen verwendet Berne noch die Begriffe exteropsychisch (von externen Quellen übernommen), neopsychisch (auf die gegenwärtige Realität ausgerichtet) und archäopsychisch (auf die Kindheit fixierte Relikte). Vgl. Berne, Eric (1991), S. 178.

<sup>94</sup> Weigel, Sascha (2012), S. 242. Für die vorliegende Arbeit werden aus Vereinfachungsgründen bei Abbildungen Abkürzungen für die einzelnen Ichzustände verwendet. EL = Eltern-Ichzustand; ER = Erwachsenen-Ichzustand; K = Kind-Ichzustand. Im Text wird auf Abkürzungen verzichtet.

<sup>95</sup> Bader, Wolfgang (1994), S. 84.

Das Strukturmodell (auch Ursprungsmodell) bildet die anthropologische und persönlichkeits-theoretische Grundlage der Transaktionsanalyse und spiegelt den anfänglichen Einfluss der psychoanalytischen Betrachtungsweise *FREUDS* auf Modelle der Transaktionsanalyse wider. *FREUD* hat in seiner Instanzenlehre die menschliche Psyche in die Instanzen Es, Ich und Über-Ich unterteilt.<sup>96</sup> Für *BERNE* sind die Vorstellungen von *FREUD* nur Konstrukte, er betrachtet im Gegensatz dazu die Ichzustände als Realitäten.<sup>97</sup>

Diese Dreiteilung spiegelt die verschiedenen Etappen menschlichen Daseins wider, denn jeder Mensch war einmal ein Kind und die eigene Persönlichkeit wird von den Erfahrungen in dieser Zeit maßgeblich beeinflusst. Dies wird auf zwei verschiedenen Wegen vollzogen, einerseits in der Übernahme von Denk-, Fühl- und Verhaltensweisen der Eltern oder elternähnlicher Bezugspersonen und andererseits aus dem (Re-)Aktivieren von kindlichen Denk-, Fühl- und Verhaltensausrägungen, die auf unterschiedliche Weise bis in die Gegenwart nachwirken. Letztlich setzt sich auch jeder Mensch mit der aktuellen Realität auseinander und führt ein Leben im Hier und Jetzt, was sich in einem erwachsenen Denken, Fühlen und Verhalten äußert. Auch im Erwachsenenalter bleiben die Kind- und Eltern-Ichzustände erhalten und werden nicht vollständig durch den Erwachsenen-Ichzustand ersetzt, sondern stellen weiterhin einen Teil der Persönlichkeit eines jeden Menschen dar.<sup>98</sup>

„Stellt sich die Frage, woher eine Fühl-, Denk- und Verhaltensweise einer Person stammt oder welchen historischen Bezug ein Gefühl, Gedanke oder Ver-

---

<sup>96</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 149. Der Instanz Es wird die Triebhaftigkeit des Menschen zugewiesen, die ausschließlich um die Befriedigung dieser Triebe bemüht ist. Die Instanz Über-Ich nimmt die moralische Instanz gegenüber dem ge„trieb“enen Menschen ein. Unter Berücksichtigung der Realität fungiert die Instanz Ich als Vermittler zwischen den zu befriedigenden Trieben und der moralischen Instanz. Vgl. dazu ausführlicher Schlegel, Leonhard (1993), S. 155.

<sup>97</sup> Vgl. hierzu ausführlich Berne, Eric (1991), S. 157 ff. und Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 42. Ergänzend stellt *SCHLEGEL* fest, dass es sich beim psychoanalytischen Instanzenmodell um intrapersonale und beim Ichzustands-Modell um interpersonale Gegebenheiten handelt. Vgl. Schlegel, Leonhard (1995), S. 15 und Schlegel, Leonhard (1992), S. 52.

<sup>98</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 153; Weigel, Sascha (2012), S. 238 ff. und Schlegel, Leonhard (1995), S. 144 f.

halten aufweist, so bietet das Strukturmodell Antworten. Im Strukturmodell lassen sich Ichzustandsbezogene Strukturen verorten.“<sup>99</sup> Im Strukturmodell werden somit gespeicherte Erinnerungen und Strategien betrachtet, um intrapsychische Aspekte eines Menschen zu verstehen und zu erklären.<sup>100</sup> Dabei wird auch auf die im vorhergehenden Abschnitt vorgestellten Ichzustände zurückgegriffen.

Das strukturelle Eltern-Ich beinhaltet die übernommenen Denk-, Fühl- und Verhaltensweisen von Eltern und anderen prägenden Bezugspersonen, weshalb es sich vornehmlich um gespeicherte und ungeprüfte Normen, Gebote und Verbote handelt.<sup>101</sup>

Das strukturelle Erwachsenen-Ich ist der Ichzustand, „der nicht aus der Vergangenheit herrührt, sondern anhand der aktuellen Realität kreierte ist und sich zumeist sachlich im Denken, empfindsam im Fühlen und angemessen im Verhalten zeigt“<sup>102</sup>. Das Erwachsenen-Ich ist unabhängig vom Alter eines Menschen und entwickelt sich ungefähr ab dem fünften Lebensjahr. Somit stellt die (Re-)Aktion des Erwachsenen-Ichs keine Wiederbelebung von bereits Erlebtem dar, sondern kann ausschließlich als eine (Re-)Aktion im Hier und Jetzt, auf eine gegenwärtige Situation, verstanden werden und wird in der Literatur auch häufig als Problemlöser oder Vermittler zwischen dem Eltern- und Kind-Ichzustand verstanden.<sup>103</sup>

Der strukturelle Kind-Ichzustand enthält die Denk-, Fühl- und Verhaltensweisen, die ein Mensch während verschiedenster Ereignisse und Erlebnisse in der Kindheit erfährt und die im späteren Erwachsenenalter als (Re-)Aktionen wieder er- oder belebt werden können.<sup>104</sup>

---

<sup>99</sup> Weigel, Sascha (2012), S. 240.

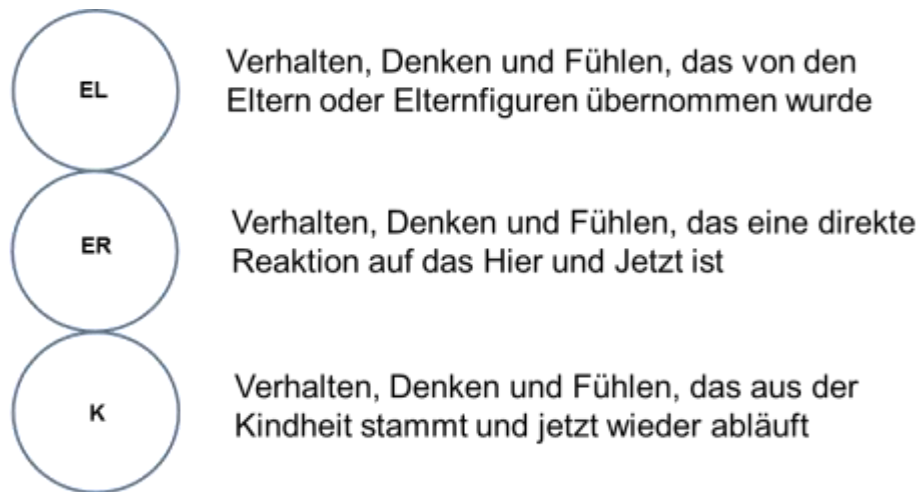
<sup>100</sup> Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 69.

<sup>101</sup> Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 244; Schlegel, Leonhard (1993), S. 151 f. und Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 36.

<sup>102</sup> Weigel, Sascha (2012), S. 244. In der transaktionsanalytischen Literatur besteht keine Einigkeit darüber, ob der Erwachsenen-Ichzustand vollständig emotionslos ist oder genauso wie die Kind-Ichzustände oder Eltern-Ichzustände Emotionen (er)leben kann. Siehe hierzu Schlegel, Leonhard (1992), S. 40.

<sup>103</sup> Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 244; Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 36 und Schlegel, Leonhard (1995), S. 18.

<sup>104</sup> Vgl. Schlegel, Leonhard (1995), S. 18; Weigel, Sascha (2012), S. 243; Schlegel, Leonhard (1993), S. 150 und Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 35.



**Abbildung 4: Das Strukturmodell erster Ordnung**<sup>105</sup>

Um die Frage nach der Herkunft unterschiedlicher Fühl-, Denk- und Verhaltensweisen zu klären, wird in der Transaktionsanalyse mit Strukturmodellen höherer Ordnungen gearbeitet. Diese Modelle veranschaulichen, wie sich die Persönlichkeitsstruktur aus den verschiedenen Ichzuständen der elterlichen oder elternähnlichen Bezugspersonen gespeist hat, und werden vornehmlich im therapeutischen Beratungskontext angewendet. Deshalb finden Strukturmodelle höherer Ordnungen in der vorliegenden Arbeit keine weitere Berücksichtigung.<sup>106</sup>

### **2.3.5.1.4 Das Funktionsmodell**

Aus funktionaler Perspektive werden Ichzustände so unterteilt, dass ersichtlich wird, wie der betrachtete Mensch diese Ichzustände einsetzt. Im Funktionsmodell werden somit zu beobachtende Verhaltensweisen beleuchtet, um in-

---

<sup>105</sup> Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 34.

<sup>106</sup> Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 59. Erste Ordnung bedeutet, dass die Ichzustände nicht weiter unterteilt sind. Die zweite Ordnung unterteilt einzelne Ichzustände. Vgl. Brown, Michael; Woollams, Stan; Huige, Kristyn (2006): Abriss der Transaktionsanalyse, Eschborn, S. 11. Ausführliche Darstellungen zu den Strukturmodellen höherer Ordnungen finden sich bei Schlegel, Leonhard (1995), S. 29 ff. *SCHMID* sieht in der Unterteilung des Kind-Ichzustands im Strukturmodell zweiter Ordnung einen logischen Bruch, da es sich bei dieser Darstellung mehr um eine Ichzustands-Funktion als um einen Ichzustand handelt, er hält die damit verbundenen Fragestellungen aber dennoch für sinnvoll. Vgl. Schmid, Bernd (1994), S. 149 f. Einen Überblick über die verschiedenen Auslegungen zum Strukturmodell höherer Ordnung des Kind-Ichs findet sich auch bei Schlegel, Leonhard (1992), S. 45 ff. Abbildung 64 im Anhang veranschaulicht das Strukturmodell zweiter Ordnung.

terpersonale Perspektiven der Kommunikation zu verstehen und zu erklären.<sup>107</sup> Die Ichzustände des Funktionsmodells werden „als eine von außen beobachtbare Art und Weise des Seins [verstanden und] stellen selbständige Systeme von Gefühlen und Denkweisen sowie den damit einhergehenden Verhaltensformen mit bestimmten Gefühlen und Gedanken dar“<sup>108</sup>.

„Wird danach gefragt, wie sich die Gesamtpersönlichkeit (für Dritte!) zeigt, wie sie sich ausdrückt, also funktioniert, bietet das Funktionsmodell Antworten. [...] Es vermag aber keine Antworten zu geben, wenn es darum geht, wie die Person momentan ist, also was sie momentan fühlt, denkt und handelt, sondern nur, wie sie sich für beobachtende Dritte in diesen Dimensionen zeigt. Das Funktionsmodell ist deshalb ein Verhaltensmodell.“<sup>109</sup>

Im Folgenden werden die Ichzustände aus funktionaler Perspektive vorgestellt, wobei dem Eltern- und dem Kind-Ichzustand jeweils eine positive und eine negative Seite zugewiesen werden. Dabei ist es wichtig, zu erwähnen, dass weder ein Verhalten, das einem bestimmten Ichzustand zugeordnet wird, noch die Diagnose einer positiven oder negativen Seite eine Wertung über das menschliche Verhalten selbst enthalten.<sup>110</sup>

---

<sup>107</sup> Vgl. Angerer, Thomas (2003), S. 121 und Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 30.

<sup>108</sup> Schulze, Henning (1992), S. 151. Ähnlich auch Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 27. In Abgrenzung zum Begriff der Übernahme einer Rolle siehe Weigel, Sascha (2012), S. 239 f. *BERNE* verortet die nach außen projizierten bzw. von außen wahrzunehmenden Ichzustände in den sog. Ichorganen. Bei den drei psychischen Organen handelt es sich um die Archäo-, die Extero- und die Neopsyche. Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 151 f.; Schlegel, Leonhard (1995), S. 9 und Schmid, Bernd (1994), S. 145 ff. Eine umfassende Übersicht zu den verschiedenen praktischen Erfahrungen und konzeptionellen Weiterentwicklungen findet sich bei Mohr, Günther (2009): „Ichzustände“ – die Einheits- und Unterschiedstheorie, in: Zeitschrift für Transaktions-Analyse, 26. Jg., S. 199 ff.

<sup>109</sup> Weigel, Sascha (2012), S. 240. *WEIGEL* stellt auch klar, dass er das Funktionsmodell nicht als Persönlichkeitsmodell einordnet (siehe Fußnote 90) und bedauert, dass „[...] von Beginn an beide Dimensionen, Struktur und Funktion, identisch benannt wurden (Eltern-Ichzustand, Erwachsenen-Ichzustand und Kind-Ichzustand), sodass Missverständnisse allein dadurch gefördert werden“. Weigel, Sascha (2012), S. 240. Ähnlich hierzu auch *SCHMID*, der ebenfalls eine andere grafische Darstellung (z.B. Rechtecke) als Abgrenzung zwischen Funktions- und Strukturmodell vorgeschlagen hat. Vgl. Schmid, Bernd (1994), S. 153.

<sup>110</sup> Diese Differenzierung nahm *KAHLER* vor. Vgl. Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 31 und Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 47. Eine überblicksartige Darstellung der positiven und negativen Aspekte beim Eltern- und Kind-Ichzustand geben Brown, Michael; Woollams, Stan; Huige, Kristyn (2006), S. 12 f. sowie Abbildung 5. *SCHMID* lehnt eine pauschale Dreiteilung im Funktionsmodell ab, da die Granularität der psychischen Funktionen von der jeweiligen Fragestellung abhängt und es somit zwei oder fünfzig Unterteilungen sein könnten. Vgl. Schmid, Bernd (1994), S. 152 f.



Das Funktionsmodell unterscheidet zwei verschiedene Formen des Eltern-Ichzustands: kritisch oder fürsorglich.<sup>111</sup> Das Verhalten des kritischen Eltern-Ichs ist daran zu erkennen, dass Eltern (oder andere Bezugspersonen) in ihrer Rolle und in ihrem Verhalten nachgeahmt werden. In diesem Ichzustand sind vor allem unreflektierte Wertungen und Vorurteile enthalten, aus diesem Zustand heraus werden Verbote ausgesprochen, es wird kritisiert und gemäßregelt. Das kritische Eltern-Ich ist der Ichzustand, aus dem heraus wir etwas müssen, sollen oder nicht dürfen, und richtet sich an der Vergangenheit aus.<sup>112</sup> Auch das kritische Eltern-Ich kann sowohl eine positive als auch eine negative Ausprägung annehmen, wenngleich Kritik meist mit negativen Assoziationen verbunden ist.<sup>113</sup>

Das fürsorgliche Eltern-Ich äußert sich durch (elterliche) Verhaltensweisen, bei denen andere versorgt und betreut werden, verbunden mit dem Ziel, andere Menschen vor körperlichen und/oder seelischen Schäden zu schützen.<sup>114</sup> Auch wenn das fürsorgliche Eltern-Ich meist nur positiv betrachtet wird, so kann dieser Ichzustand auch eine negative Ausprägung annehmen. Beispielfhaft seien hier Eltern genannt, die dem Gegenüber, bspw. den eigenen Kindern, durch überfürsorgliches Verhalten jegliche eigene Entscheidungen ablehnen und das Gegenüber sowie dessen Entscheidungsfähigkeit abwerten.<sup>115</sup>

Die folgende Tabelle veranschaulicht die Verhaltensausrprägungen des kritischen oder fürsorglichen Eltern-Ichzustands:

---

<sup>111</sup> Vgl. Bohlen, Wolfgang (1996), S. 42; Schulze, Henning (1992), S. 155 und Angerer, Thomas (2003), S. 123. In der transaktionsanalytischen Literatur wird eine Vielzahl unterschiedlicher Begriffspaare genutzt, die allerdings keine inhaltliche Unterscheidung erkennen lassen, so z.B. bei *STEWART/JOINES* das kontrollierende und das nährnde Eltern-Ich. Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 52; Schlegel, Leonhard (1995), S. 28 f. und Weigel, Sascha (2012), S. 250.

<sup>112</sup> Vgl. Rüttinger, Rolf (2010): *Transaktionsanalyse*, 10. Auflage, Hamburg, S. 20 und Angerer, Thomas (2003), S. 121 ff.

<sup>113</sup> Vgl. Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 31. *HENNIG/PELZ* nennen als positive Ausprägung des kritischen Eltern-Ichzustands folgendes Beispiel: Ein Vater steht mit seinem Kind am Straßenrand einer viel befahrenen Straße und sagt zu seinem Kind in einem strengen Ton: „Bleib stehen, da hinten kommt ein Motorrad.“ Vgl. Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 31.

<sup>114</sup> Vgl. Angerer, Thomas (2003), S. 121 ff.; Rüttinger, Rolf (2010), S. 20; Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 63 und Schulze, Henning (1992), S. 155.

<sup>115</sup> Vgl. Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 31.

	<b>fEL</b>	<b>kEL</b>
<b>Vokabular</b>	Kann ich helfen? Macht nichts. Großartig. Schön. Gut. Du schaffst es schon. Sorge dich nicht. Halb so schlimm. Lass den Kopf nicht hängen. Du armer Kerl. Ich verstehe dich gut. Ich mache das für dich. Vorsicht – das ist gefährlich. Komm, ich helfe dir.	Unsinn. Kindisch. Du sollst nie. Wie kannst du nur. Man macht das (nicht). Hör auf damit. Wie oft soll ich dir noch sagen. Das ist lächerlich.
<b>Artikulation</b>	tröstend; besorgt; warm; beruhigend; mitfühlend; liebevoll; beschwichtigend; aufmunternd; gewährend	laut oder leise; hart; gespannt; herablassend; anklagend; streng; nachdrücklich; seufzend; ironisch; zynisch; scharf
<b>Mimik</b>	herzlich; gütig; verständnisvoll; bekümmert; glücklich; lächelnd; umsorgend; zufrieden; ängstlich-fürsorglich; interessiert-liebevoll	autoritär; mißbilligend; starr; zusammengepresste Lippen; beurteilend; gerunzelte Stirn; vorgeschobenes Kinn; hoch-/zusammengezogene Augenbrauen; mißbilligendes Kopfschütteln; befremdeter Gesichtsausdruck
<b>Gestik</b>	auf die Schulter klopfen; offene, ausgestreckte Arme; Arm auf die Schulter legen; umarmen; freundliches Zunicken	sich ans Kinn fassen; erhobener Zeigefinger; Hände über dem Kopf zusammenschlagen; mit dem Zeigefinger deuten; mit dem Fuß aufstampfen; die Faust schütteln; mit der Faust auf den Tisch schlagen; Hände in die Hüften stemmen; Arme vor der Brust verschränken
<b>Allgemeines Verhalten</b>	gütig; besorgt; anerkennend; ermutigend; mitfühlend; beschützend; beratend; unterstützend; tröstend; verstehend; bemutternd; überfürsorglich; anderen wenig zumutend und alles abnehmend	vorurteilsbeladen; automatisch urteilend und wertend; strafend und anklagend; befehlend; Schuldige suchend; autoritär; dogmatisch; rechthaberisch; zurechtweisend; Grenzen ziehend

**Tabelle 1: Charakterisierung des Verhaltens der funktionalen Eltern-Ichzustände<sup>116</sup>**

In der transaktionsanalytischen Literatur werden verschiedene funktionale Unterteilungen des Kind-Ichzustands vorgenommen.<sup>117</sup> Der Verfasser folgt der Unterteilung in freies (fK), angepasstes (aK) und rebellisches Kind-Ich (rK).<sup>118</sup>

<sup>116</sup> Schulze, Henning (1992), S. 158 f. Weigel, Sascha (2012), S. 251. In der vorliegenden Arbeit werden aus Gründen der Einfachheit bei Abbildungen Abkürzungen für die einzelnen Ichzustände verwendet: fEL = fürsorglicher Eltern-Ichzustand, kEL = kritischer Eltern-Ichzustand.

<sup>117</sup> Siehe hierzu Weigel, Sascha (2012), S. 248 und Schulze, Henning (1992), S. 156. Beide Autoren verweisen darauf, dass der angepasste und rebellische Kind-Ichzustand „als zwei Seiten derselben Medaille erscheinen“ (Weigel, Sascha (2012), S. 248) oder „es sich bei diesen beiden Ichzuständen um einen einzigen Ichzustand mit zwei verschiedenen Vorzeichen [handelt]“ (Schulze, Henning (1992), S. 156).

<sup>118</sup> OLLERVALLEJO bildet eine Funktionskategorie, das angepasste Kind-Ich, die wiederum in drei weitere Kategorien (fügsames Kind, rebellisches Kind, zurückgezogenes Kind) unterteilt wird. Diese Unterteilung wird für die vorliegende Arbeit nicht übernommen. Ausführlich hierzu Oller Vallejo, Jorge (1987): Rückzug: Eine positive und negative Grundform der Anpassung, zusätzlich zu Fügsamkeit und Rebellion, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis, 4. Jg., S. 66 ff. Überblicksartig siehe auch bei Weigel, Sascha

Das freie Kind-Ich ist der ursprünglichste Teil unseres menschlichen Daseins, in dem alle Gefühle, Affekte und Impulse frei und unbefangen zum Ausdruck gebracht werden. Das *freie Kind-Ich* ist somit der Ichzustand, der Lebendigkeit, Lebenskraft, Spaß am Leben und an der Arbeit zum Ausdruck bringt.<sup>119</sup> Im *angepassten Kind-Ichzustand* bemüht sich der Mensch möglichst unauffällig und ist bemüht, die Erwartung, die nach seiner subjektiven Einschätzung an ihn gestellt wird, zu erfüllen, und stellt damit die eigenen Wünsche und Ideen zurück. Das *angepasste Kind-Ich* bildet sich schon in der frühen Kindheit heraus, wenn das Kind mit Forderungen, Ge- und Verboten sowie Kontrollen der Bezugspersonen konfrontiert wird und dabei dazugehörige Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster übernimmt, die in der gegenwärtigen Situation nicht mehr angemessen sind.<sup>120</sup> Das rebellische Kind-Ich orientiert sich ebenfalls an den tatsächlichen oder vermeintlichen Forderungen anderer, mit dem Unterschied, dass als (Re-)Aktion ein gegensätzliches Verhalten von dem eigentlich erwarteten beobachtet werden kann.<sup>121</sup> Alle drei funktionalen Kind-Ichzustände können wiederum durch positive bzw. konstruktive oder negative bzw. destruktive Verhaltensweisen zum Ausdruck gebracht werden.<sup>122</sup>

Die folgende Tabelle veranschaulicht die Verhaltensausrägungen des freien, des angepassten und des rebellischen Kind-Ichzustands:

---

(2012), S. 248 ff. und Schlegel, Leonhard (1995), S. 28. HENNIG/PELZ verzichten ebenfalls auf die Bezeichnung angepasstes Kind, da diese nach deren Einschätzung mit brav gleichgesetzt werden könnte. Deshalb wählen sie die Bezeichnung reagierend, da diese sowohl eine brave (i.S.v. angepasst) als auch eine rebellische Ausprägung annehmen kann. Vgl. Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 31.

<sup>119</sup> In der Literatur findet sich auch der Begriff des natürlichen Kindes. Vgl. Schlegel, Leonhard (1995), S. 27; Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 62; Schulze, Henning (1992), S. 154 und Weigel, Sascha (2012), S. 248 f.

<sup>120</sup> Vgl. Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 62. Hierzu auch kritisch Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 31.

<sup>121</sup> Vgl. Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 31; Weigel, Sascha (2012), S. 248 ff. und Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 63.

<sup>122</sup> Vgl. Angerer, Thomas (2003), S. 122 und Hagehülsmann, Ute; Hagehülsmann, Heinrich (1998): Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation: Transaktionsanalyse in Managementtraining, Coaching, Team- und Personalentwicklung, Paderborn, S. 21. Siehe hierzu auch Abbildung 5.

	<b>fK</b>	<b>aK</b>	<b>rK</b>
<b>Vokabular</b>	Superlative; Modewörter; Ich will/möchte. Ist mir egal.	Ich verliere immer. Ich traue mich nicht. Ich will versuchen. Ich habe Angst. Meinst du? Immer ich. Man muss.	Lass mich in Ruhe. Jetzt erst recht. Verdammst noch mal. Ich wollte doch nur. Och männo!
<b>Artikulation</b>	laut; frei; übersprudelnd; traurig; sich überschlagend; hoch	demütig; zerknirscht; unsicher; larmoyant; devot; folgsam	trotzig; quengelnd; brüllend vor Wut; bockig; protestierend; abgehackt; motzend
<b>Mimik</b>	locker; pfiffig; ungehemmt; neugierig; traurig; offener Mund; glänzende Augen; Tränen	verstockt; niedergeschlagene Augen; nervöser, verstohlener Blick; zitternde(s) Lippen/Kinn; verschlagen; rücksichtsvoll	verschlagener Blick; zitternde Lippen; vorstehendes Kinn; senkrechte Stirnfalte; schmollend; abweisend
<b>Gestik</b>	verspielt; locker; aufgeregt; müde; entspannter/angespannter Körper; ausgelassene Bewegungen; spielerisch frei	zurückhaltend; verkrampt; gesenkter Kopf; schmollend; hängende Schultern; Hand heben, um etwas sagen zu dürfen; Diener/Knicks machen; auf die Lippen beißen; freundlich; liebenswürdig; mit den Schultern zucken	trotzig; angespannt; strammstehend; mit Fuß aufstampfend; wutschnaubend
<b>Allgemeines Verhalten</b>	um Umweltreaktionen nicht bekümmert; spielerisch; neugierig; schöpferisch; pfiffig; manipulativ; schadenfroh; überschäumend; begeisternd; tanzend; springend; singend; lustig; traurig; echt; witzig; schamlos; neckend; egoistisch; voller Energie; fantasievoll; kreativ	schamvoll; störrisch; schuld bewusst; vorsichtig; scheu; ängstlich; gehemmt; sich rückversichernd; resigniert; hilflos; schmollend; bescheiden; unsicher; folgsam; introvertiert; niedergeschlagen; überfordert; klagend; Gefühle unterdrückend; gute Umgangsformen; Regeln und Vereinbarungen einhaltend	launisch; aufsässig; frech; trotzig; wütend; gehässig; zeternd; launisch; selbstbewusst; aufmüpfig; aggressiv; sich produzierend; beifallheischend

**Tabelle 2: Charakterisierung des Verhaltens der funktionalen Kind-Ichzustände<sup>123</sup>**

Das Erwachsenen-Ich wird im Funktionsmodell nicht unterteilt. Das Verhalten ist immer eine (Re-)Aktion auf die betreffende Situation im Hier und Jetzt, bei dem alle Ressourcen eingebracht werden, die dem Betreffenden als Erwachsenen zur Verfügung stehen. Das Verhalten kann als logisch und rational überlegt eingeschätzt werden.<sup>124</sup>

<sup>123</sup> Schulze, Henning (1992), S. 158 f. und Weigel, Sascha (2012), S. 249.

<sup>124</sup> Vgl. Angerer, Thomas (2003), S. 124. Schulze, Henning (1992), S. 155. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 54. Schlegel, Leonhard (1993), S. 149.

Die folgende Tabelle veranschaulicht die Verhaltensausrägungen des Erwachsenen-Ichzustands:

	<b>ER</b>
<b>Vokabular</b>	alle W-Fragen; Wahrscheinlich. M3glichlicherweise. Im Vergleich zu. Ich glaube. Ich denke. Ich werde. Meiner Meinung nach.
<b>Artikulation</b>	sachlich; ruhig; gleichm3ufig; neutral; selbstbewusst; leidenschaftslos; zuweilen m3hsam formulierend
<b>Mimik</b>	nachdenklich; abw3gend; aufmerksam; offener, ruhiger Blickkontakt; dem Kommunikationspartner zugewandt; entsprechend der Situation h3ufig wechselnder Gesichtsausdruck
<b>Gestik</b>	entspannt; aufrechte Haltung; h3ufiges Wechseln der K3rperhaltung; nach vorne gelehnt; aufmerksam; aktives Zuh3ren; unterstreichende, angemessene Gestik;
<b>Allgemeines Verhalten</b>	nachdenklich; empfindsam; aufgeschlossen; Daten sammelnd; entspannt; sachlich; objektiv; zuh3rend; emotionslos; konzentriert; Fragen stellend; Alternativen entwickelnd und ausw3hlend; autonom; vergleichend; kooperativ

**Tabelle 3: Charakterisierung des Verhaltens des funktionalen Erwachsenen-Ichzustandes<sup>125</sup>**

---

<sup>125</sup> Schulze, Henning (1992), S. 158 f. und Weigel, Sascha (2012), S. 252.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die verschiedenen funktionalen Ichzustände mit ihrer jeweils positiven und negativen Seite.

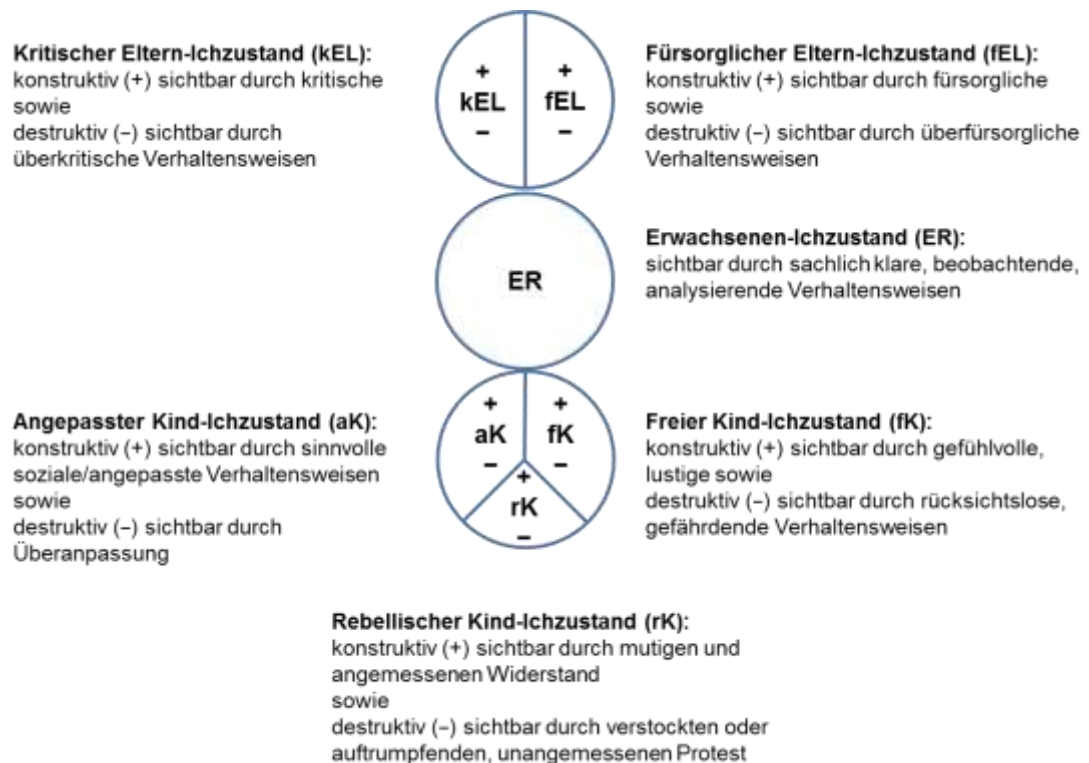


Abbildung 5: Detailliertes Funktionsmodell der Transaktionsanalyse<sup>126</sup>

### 2.3.5.1.5 Diagnose der Ichzustände

Um die Arbeit mit dem Ichzustands-Modell zu ermöglichen, ist es wichtig, den Ichzustand in unterschiedlichen Situationen bestimmen zu können. Hinsichtlich der Diagnose der verschiedenen Ichzustände „[...] handelt es sich keineswegs um eine visuelle und auditive Mathematik. Die menschliche Kreativität bei der Erschaffung und Ausbildung von Ichzuständen verbietet schematische Lösungen, sondern erfordert bei der Ichzustandsdiagnose stets einen entscheidenden Rest an Intuition“<sup>127</sup>. HENNIG/PELZ betonen, dass die Intuition durchaus falsche Rückschlüsse zur Folge haben kann und deswegen „ist ihre

<sup>126</sup> Hagehülsmann, Ute; Hagehülsmann, Heinrich (1998), S. 21 und Vgl. Angerer, Thomas (2003), S. 122.

<sup>127</sup> Weigel, Sascha (2012), S. 255. Ähnlich hierzu auch Schlegel, Leonhard (1992), S. 42. BERNE hat sich in seinen ersten Werken sehr umfassend der Intuition gewidmet. „Nach BERNE beruht die Intuition teilweise auf vorbereiteten sinnlichen Wahrnehmungen, die sich gedanklich und sprachlich im Nachhinein als diagnostische Kriterien definieren lassen.“ Nowak, Rosa (2011), S. 18 f. Vgl. auch Schlegel, Leonhard (1995), S. 22. Eine zusammenfassende Darstellung zu den Überlegungen von BERNE zur Intuition findet sich auch bei Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 17 ff.

Verknüpfung mit exakter Beobachtung und ihre Überprüfung durch das Urteil anderer (z.B. in der Supervision) wesentlich“<sup>128</sup>.

Zur genauen Beobachtung und Beurteilung unterscheidet *BERNE* vier verschiedene Diagnoseformen für das Erkennen der Ichzustände. Dazu gehören:

- die verhaltensbezogene Diagnose,
- die soziale Diagnose,
- die phänomenologische Diagnose und
- die lebensgeschichtliche Diagnose.<sup>129</sup>

Bei der verhaltensbezogenen Diagnose werden verschiedene Indikatoren einem Ichzustand zugeordnet. Indikatoren können bspw. Wortwahl, Mimik und Gestik sein. Dabei ist es wichtig, dass mehrere Indikatoren und deren Zusammenspiel berücksichtigt werden, um anschließend eine verlässliche verhaltensbezogene Diagnose vornehmen zu können.<sup>130</sup>

Der sozialen Diagnose liegt die Annahme zugrunde, dass Mitmenschen oft mit dem Kommunikationspartner aus dem Ichzustand in Beziehung treten, der denjenigen Ichzustand ergänzt, den der Kommunikationspartner einsetzt. Somit wird im Rahmen der sozialen Diagnose die Reaktion einer Person beobachtet, die verbal oder nonverbal „angesprochen“ wird, und anhand der Reaktion wird eine Aussage über den funktional eingenommenen Ichzustand getätigt.<sup>131</sup>

---

<sup>128</sup> Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 17.

<sup>129</sup> Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 72. Die Phänomenologie kann als ein wesentlicher Baustein in der gesamten humanistischen Psychologie bezeichnet werden. „Sie versucht hinter der Abfolge von Erscheinungen das eigentliche Wesen seines Phänomens, unter Einbeziehung der Intuition und Wahrnehmung des Betrachters, zu erkennen.“ Butollo, Willi; Krüsmann, Marion; Hagl, Maria (2000), S. 843.

<sup>130</sup> Die Verhaltensdiagnose wurde bereits bei der Beschreibung der Verhaltensausrprägung der verschiedenen funktionalen Ichzustände umfassend dargestellt. Siehe hierzu Tabellen 1 bis 3. Vgl. auch Angerer, Thomas (2003), S. 129; Weigel, Sascha (2012), S. 254; Schlegel, Leonhard (1995), S. 22 und Schulze, Henning (1992), S. 158 f.

<sup>131</sup> Vgl. Schlegel, Leonhard (1992), S. 43; Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 78 und Schulze, Henning (1992), S. 152. Unter ergänzend (auch komplementär) wird in diesem Zusammenhang verstanden, dass z.B. eine Person, die aus dem Eltern-Ich angesprochen wird, aus dem Kind-Ich heraus antwortet. *SCHLEGEL* räumt aber auch ein, dass nicht nur die komplementäre, sondern auch eine gleichbestimmte Reaktion möglich ist, sodass in Anlehnung an das vorgenannte Beispiel die aus dem Eltern-Ich angesprochene Person ebenfalls aus dem Eltern-Ich antwortet. Vgl. Schlegel, Leonhard (1995), S. 23 f.

Die phänomenologische (auch erlebnisbezogene) Diagnose „[...] bezieht sich auf die Ebene der Phänomene, also der vom Individuum auch selbst zu beobachtenden Sensationen“<sup>132</sup>, wenn der Mensch in der Gegenwart erstmals oder wiederholt die Vergangenheit erlebt.<sup>133</sup>

Die lebensgeschichtliche (auch historische) Diagnose versucht, durch Fragen nach dem Denken, Fühlen und Verhalten der Eltern und elternähnlichen Bezugspersonen Erinnerungen zu wecken und in Erfahrung zu bringen, wie der betreffende Mensch als Kind gewesen ist und wie sich dessen Eltern bzw. elternähnliche Bezugspersonen in gewissen Situationen verhalten haben.<sup>134</sup>

Der Einsatz der verschiedenen Diagnosearten hängt maßgeblich davon ab, auf welches transaktionsanalytische Ichzustands-Modell Bezug genommen wird. In der transaktionsanalytischen Literatur werden für strukturelle Analysen die phänomenologische und die historische Diagnose der Ichzustände und für funktionelle Analysen die verhaltensbezogene und die soziale Diagnose als Diagnoseformen vorgeschlagen. Im Funktionsmodell werden zu beobachtende Verhaltensweisen beleuchtet, um darauf aufbauend interpersonale Perspektiven der Kommunikation zu verstehen und zu erklären, sodass die Herkunft bestimmter Verhaltensweisen, also die Frage nach dem strukturellen Ichzustand, unerheblich ist. Dadurch ist es eben auch möglich, dass der diagnostizierte funktionale Ichzustand nicht mit dem strukturellen Ichzustand übereinstimmt. Dieses Vorgehen ist vor allem im betriebswirtschaftlichen Kontext zulässig, da eine Absicherung nur durch weiteres Kennenlernen des betroffenen Menschen möglich wäre, was vor allem im therapeutischen Kontext von zentraler Bedeutung ist, aber für die Anwendung im betriebswirtschaftlichen Alltag unzumutbar wäre.<sup>135</sup>

---

<sup>132</sup> Schulze, Henning (1992), S. 152.

<sup>133</sup> Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 254 f. Dieses Wiedererleben eines zurückliegenden Ereignisses kann auch im Rahmen einer Therapie bewusst eingesetzt werden. Vgl. Schlegel, Leonhard (1995), S. 24 f.

<sup>134</sup> Vgl. Schlegel, Leonhard (1993), S. 164; Weigel, Sascha (2012), S. 254 f. und Schlegel, Leonhard (1995), S. 24.

<sup>135</sup> Vgl. Angerer, Thomas (2003), S. 129; Schmid, Bernd (1994), S. 157 ff. und Schlegel, Leonhard (1993), S. 165.



Verschiedene Faktoren haben einen Einfluss auf die Aktivierung eines Ichzustands. Dazu gehören die Wahrnehmung der gegenwärtigen Situation und die mögliche Stabilität oder Labilität eines Ichzustands. Des Weiteren kann ein Mensch ausgesprochen dichte oder undichte Ichzustandsgrenzen besitzen, sodass ein Wechsel zwischen verschiedenen Ichzuständen entweder sehr diffizil oder leicht vonstattengehen kann.<sup>136</sup>

*DUSAY* hat ein sog. Ego- bzw. Psychogramm<sup>137</sup> entwickelt, mit dessen Hilfe veranschaulicht werden kann, wie häufig ein Mensch die unterschiedlichen Ichzustände aktiviert. Somit soll dargestellt werden, welche Ichzustände ein Mensch bevorzugt und welche er nur selten einsetzt.<sup>138</sup>

Die folgende Abbildung zeigt ein beispielhaftes Egogramm einer beliebigen Person auf. Dabei werden die Unterteilung der funktionalen Ichzustände aus Abbildung 5 übernommen und eine positive und negative Ausprägung der jeweiligen Ichzustände berücksichtigt.

---

<sup>136</sup> Siehe hierzu ausführlicher Schlegel, Leonhard (1993), S. 158 f.

<sup>137</sup> Sofern es sich um eine Eigenbeobachtung handelt, wird vom Psychogramm gesprochen, bei einer Fremdbeobachtung vom Egogramm. Die Anwendung beider Darstellungen kann helfen, mögliche Abweichungen zwischen dem Eigen- und dem Fremdbild hinsichtlich der Besetzung der jeweiligen Ichzustände zu identifizieren und näher zu beleuchten. Aus Gründen der Vereinfachung wird allerdings für den weiteren Verlauf der Arbeit der Begriff Egogramm verwendet. Vgl. Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 40 f.

<sup>138</sup> Vgl. Schlegel, Leonhard (1993), S. 56. Ein Egogramm nach transaktionsanalytischem Verständnis wird erstellt, indem zuerst der Ichzustand aufgezeichnet wird, der gegenüber anderen am häufigsten zum Einsatz kommt, dann derjenige, der am seltensten aktiviert wird, und schließlich die übrigen Ichzustände. *SCHLEGEL* kritisiert *DUSAY* hinsichtlich der zu geringen Betonung, dass es maßgeblich darauf ankommt, in welcher Situation sich derjenige befindet, dessen Egogramm dargestellt werden soll. *SCHLEGEL* schlägt deshalb die Frage vor: In welchem Ichzustand fällt es mir am leichtesten/am schwersten, zu sein? *DUSAY* hat darüber hinaus die sog. Konstanz-Hypothese verfasst, die besagt, dass die gesamte Energiemenge im Egogramm konstant bleibt und sich nur die Intensitäten der einzelnen Energiezustände verändern. Dies hat zur Folge, dass eine gewünschte Änderung der Energieverteilung in erster Linie auch immer darauf abzielen sollte, den Ichzustand zu stärken, der mehr Anteil am Egogramm erhalten soll, mit der Folge, dass Energie von einem „ungewünschten“ Ichzustand losgelöst wird. Vgl. Dusay, John (1979), S. 66. Eine Zusammenfassung der verschiedenen Arten von psychischer Energie findet sich bei Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 38 ff.

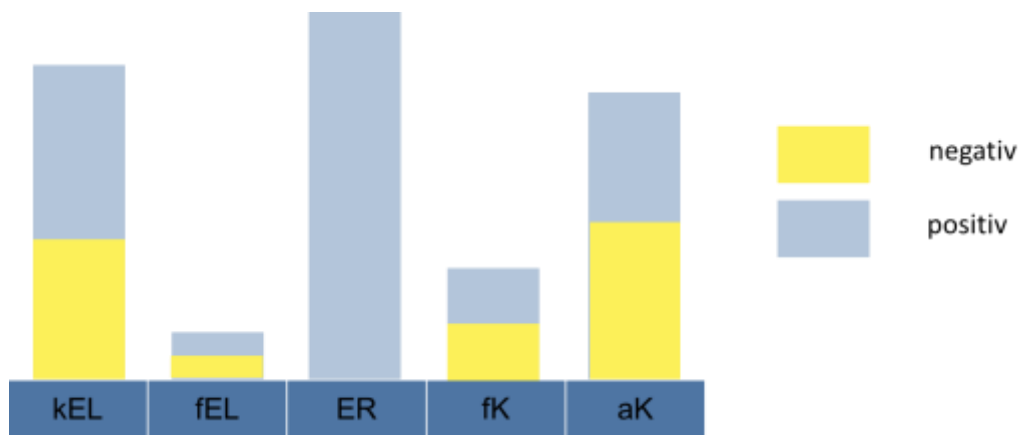


Abbildung 6: Egogramm nach Dusay<sup>139</sup>

Nachdem sich die vorangegangenen Abschnitte dem Ichzustands-Modell sowie den dazugehörigen Diagnoseformen gewidmet haben, wird im Folgenden das Kommunikationsmodell, die sog. Analyse von Transaktionen i.e.S., vorgestellt.

### 2.3.5.2 Das Kommunikationsmodell: Analyse von Transaktionen i.e.S.

#### 2.3.5.2.1 Der Begriff der Transaktion

Eine Transaktion wird in der transaktionsanalytischen Literatur als die kleinste Kommunikationseinheit bezeichnet und „ist der verbale und/oder nonverbale Austausch zwischen zwei Personen, der, bestehend aus einem Reiz (z.B. einer Frage) und einer Reaktion (z.B. einer Antwort), zwischen bestimmten Ichzuständen stattfindet“<sup>140</sup>. In der transaktionsanalytischen Literatur herrscht keine Einigkeit bzw. ist häufig nicht eindeutig formuliert, ob eine Person den Reiz aus einem bestimmten Ichzustand heraus an einen bestimmten Ichzustand richtet oder ob der Empfänger über den angesprochenen Ichzustand selbst entscheidet. *WEIGEL* stellt in Anlehnung an *BERNE* fest, dass der Empfänger eines Reizes über dessen Wert und dessen Bedeutung entscheidet. Dieser Einschätzung wird auch in der vorliegenden Arbeit gefolgt.<sup>141</sup>

---

<sup>139</sup> In Anlehnung an Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 55 f.

<sup>140</sup> Rüttinger, Rolf (2010), S. 53. Auch wenn *SCHLEGEL* das Begriffspaar Reiz (auch Stimulus) und Reaktion an die behavioristische Betrachtungsweise von Kommunikation erinnert, so muss er auch feststellen, dass andere Begriffspaare (z.B. Anrede und Antwort) eben nicht alle Möglichkeiten der zwischenmenschlichen Kommunikation (z.B. Gestik und Mimik) berücksichtigen und er sich somit widerwillig mit dem Begriffspaar Reiz und Reaktion anfreunden kann. Vgl. Schlegel, Leonhard (1995), S. 78 f.

<sup>141</sup> Siehe für eine umfassende Darstellung der Diskussion bei Weigel, Sascha (2012), S. 291 f. sowie die dort rezipierte Literatur.

### **2.3.5.2.2 Formen von Transaktionen und transaktionsanalytische Kommunikationsregeln**

Die Analyse von Transaktionen umfasst alle Formen von kommunikativem Austausch, die zwischen Menschen stattfinden können, und berücksichtigt sowohl die verbalen als auch die nonverbalen Aspekte der Kommunikation.<sup>142</sup> Die Analyse unterschiedlicher Transaktionen fußt auf dem Ichzustands-Modell (siehe hierzu Abschnitt 2.3.5.1) und stellt somit ein Instrument zur Verfügung, mit dessen Hilfe zwischenmenschliche Kommunikation beschrieben, erklärt und bewusst(er) gestaltet werden kann.<sup>143</sup> Als Ziel der Transaktionsanalyse i.e.S. kann die situationsangemessene (Re-)Aktion unter Berücksichtigung der jeweiligen Ichzustände verstanden werden.<sup>144</sup>

Es finden sich in der transaktionsanalytischen Literatur verschiedene Einteilungen, um die vielseitigen Transaktionen darzustellen und zu systematisieren. Dabei wird einerseits nach dem Verlauf der Transaktionen zwischen Sender und Empfänger und andererseits nach der entsprechenden Reaktion des Empfängers unterschieden.

In diesem Abschnitt steht die Betrachtung des Verlaufs der Transaktionen zwischen Sender und Empfänger im Vordergrund, während der Abschnitt 2.3.5.2.3.1 die Systematisierung nach der Reaktion des Empfängers in den Fokus rückt. Dabei werden drei verschiedene Formen von Transaktionen unterschieden, die zwischen Sender und Empfänger verlaufen können. Nachdem diese im Folgenden kurz vorgestellt wurden, werden anschließend auf Grundlage der Transaktionsformen drei kommunikationstheoretische Regeln abgeleitet.

---

<sup>142</sup> Vgl. Hansen, Ursula; Schulze, Henning (1990), S. 10 und Weigel, Sascha (2012), S. 290 ff.

<sup>143</sup> Vgl. Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 74.

<sup>144</sup> Vgl. Schlegel, Leonhard (1993), S. 377.

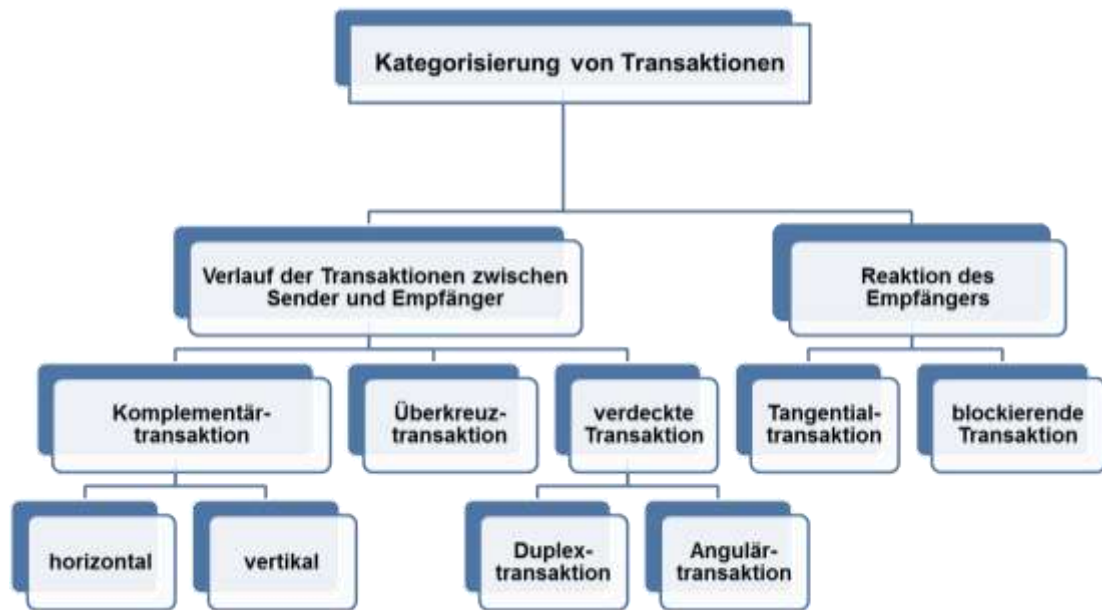


Abbildung 7: Kategorisierung von Transaktionen<sup>145</sup>

Die erste Form einer Transaktion ist die sog. Komplementär- bzw. Paralleltransaktion<sup>146</sup>, die vorliegt, wenn der Kommunikationspartner aus dem angesprochenen Ichzustand heraus reagiert und den Ichzustand seines Kommunikationspartners anspricht, mit dem er angesprochen wurde.<sup>147</sup> Zwei Formen der Komplementärtransaktion werden unterschieden: die horizontale und die vertikale Komplementärtransaktion, die zwischen (fast) allen Ichzuständen verlaufen können.<sup>148</sup>

Bei der horizontalen Komplementärtransaktion erfolgt der zwischenmenschliche Austausch des Reizes und der darauffolgenden Reaktion zwischen den gleichen Ichzuständen.<sup>149</sup>

<sup>145</sup> Eigene Darstellung.

<sup>146</sup> Für die weitere Arbeit wird der Begriff der Komplementärtransaktion verwendet, da dieser einerseits die Gegensätzlichkeit und andererseits die ergänzenden Eigenschaften der betreffenden Transaktionen betont.

<sup>147</sup> Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 100. Schlegel, Leonhard (1995), S. 78 f. Weigel, Sascha (2012), S. 294 f.

<sup>148</sup> Vgl. Schlegel, Leonhard (1995), S. 78 f. Weigel, Sascha (2012), S. 294 f. *BERNE* nennt dies auch symmetrische und asymmetrische parallele Transaktionen. Vgl. Schlegel, Leonhard (1995), S. 80. *WEIGEL* schränkt ein, dass eine vertikale Komplementärtransaktion aus dem Erwachsenen-Ichzustand in der älteren Literatur zwar Berücksichtigung gefunden hat, allerdings in der aktuellen Theorie und Praxis nicht mehr berücksichtigt wird. Siehe hierzu Weigel, Sascha (2012), S. 294 f. sowie die dort angegebene Literatur.

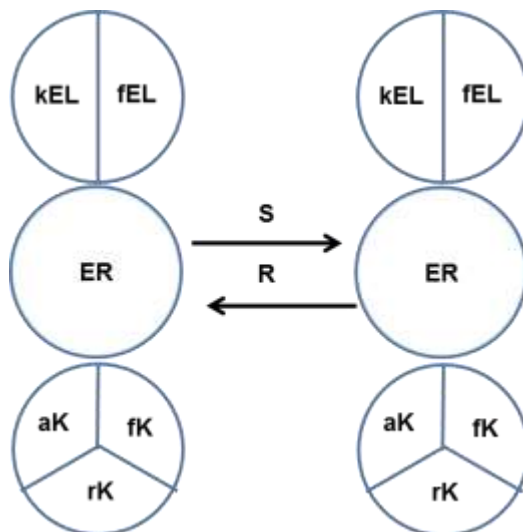
<sup>149</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 160; Weigel, Sascha (2012), S. 295 f. und Rüttinger, Rolf (2010), S. 55.

**Beispiel horizontale Komplementärtransaktion:**

**Ausgangssituation:** Frau Müller übermittelt am 11.11.2011 per E-Mail eine Beschwerde bzgl. der schlechten Erreichbarkeit der Kundenhotline. Daraufhin kontaktiert ein Mitarbeiter des Kundenservices Frau Müller am 12.11.2011 per Telefon.

**Sender übermittelt einen Stimulus (S):** Liebe Frau Müller, wir haben Ihre Beschwerde vom 11.11.2011 erhalten. Gerne möchten wir uns dazu mit Ihnen austauschen.

**Empfänger übermittelt eine Response (R):** Gerne. Erst einmal vielen Dank für Ihren Rückruf.



**Abbildung 8: Horizontale Komplementärtransaktion<sup>150</sup>**

Auf eine Frage aus dem Erwachsenen-Ich erhält der Sender die entsprechende Antwort aus dem Erwachsenen-Ich. Der Austausch ist auch zwischen den anderen Ichzuständen möglich. Als Darstellungsform werden parallel verlaufende Pfeile im Diagramm genutzt.

Die zweite Variante der Komplementärtransaktionen, die vertikale Komplementärtransaktion, ist durch den diagonalen Verlauf der Transaktionen zwischen den beteiligten Ichzuständen gekennzeichnet, was zur Folge hat, dass Reiz und Reaktion zwischen differenten Ichzuständen verlaufen.<sup>151</sup> Dabei ist

---

<sup>150</sup> Eigene Darstellung.

<sup>151</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 161 und Weigel, Sascha (2012), S. 295.

es wichtig, zu beachten, dass es auch Transaktionen gibt, die zwar in der grafischen Darstellung parallel verlaufen, bei denen aber der angesprochene funktionale Ichzustand (bspw. der fürsorgliche Eltern-Ichzustand) nicht dem reagierenden funktionalen Ichzustand (bspw. dem kritischen Eltern-Ich) entsprechen muss.<sup>152</sup>

### **Beispiel vertikale Komplementärtransaktion:**

**Ausgangssituation:** Am 12.11.2011 um 9.00 Uhr ist ein Besprechungstermin zur Umsetzung der Social-Media-Strategie in den verschiedenen Unternehmensbereichen angesetzt. Herr Schulze, verantwortlich für die Umsetzung im Bereich Vertrieb, kommt zehn Minuten zu spät. Daraufhin spricht ihn der Social-Media-Verantwortliche, Herr Meier, an.

Sender übermittelt einen Stimulus (S) aus dem kritischen Eltern-Ichzustand: Im Vertrieb scheinen die Uhren wohl anders zu ticken.

**Empfänger übermittelt eine Response (R) aus dem angepassten Kind-Ichzustand:** Es tut mir unendlich leid, dass ich zu spät komme. Das kommt nie wieder vor, versprochen. Bitte entschuldigen Sie nochmals meine Verspätung.<sup>153</sup>

---

<sup>152</sup> Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 295. Hierzu ist anzumerken, dass zahlreiche Autoren die Unterscheidung der einzelnen funktional zu unterscheidenden Ichzustände nicht immer vornehmen und somit auch die von WEIGEL formulierte Feststellung nicht immer Niederschlag in der Literatur findet. So z.B. bei Rüttinger, Rolf (2010), S. 55.

<sup>153</sup> Sollte der Empfänger eine Response (R) aus dem rebellischen Kind-Ichzustand übermitteln, z.B. mit der Aussage: „Als ob Sie immer pünktlich sind“, liegt keine vertikale Komplementärtransaktion vor, da der Empfänger nicht aus dem angesprochenen Ichzustand (hier dem angepassten Kind-Ichzustand) antwortet, sondern mit einem anderen, dem rebellischen Kind-Ichzustand. Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 297.

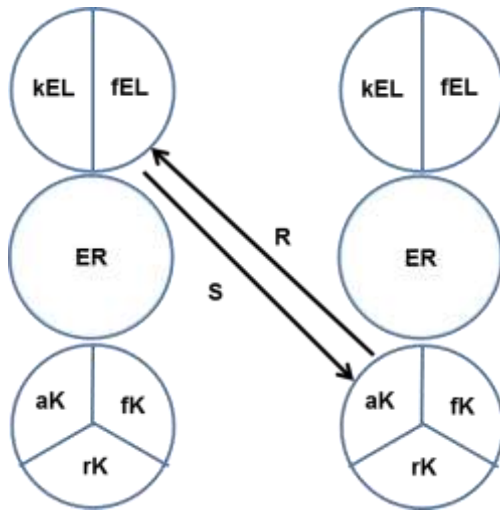


Abbildung 9: Vertikale Komplementärtransaktion<sup>154</sup>

Sowohl die horizontale als auch die vertikale Komplementärtransaktion zeichnen sich dadurch aus, dass die Erwartungen der Beteiligten an den Gesprächsverlauf, gleichgültig ob nun negativ oder positiv, erfüllt werden und somit Überraschungen während des Gesprächs ausbleiben. Allerdings lässt dies keinen Rückschluss auf die Qualität der Kommunikation zu, sondern beschreibt lediglich den Gesprächsverlauf.<sup>155</sup>

Die zweite Form einer Transaktion ist die sog. Überkreuztransaktion<sup>156</sup>, bei der nicht aus dem angesprochenen Ichzustand, an den der Reiz gerichtet war, reagiert wird. Anders als bei den Komplementärtransaktionen entspricht die

<sup>154</sup> Die Abbildungen der verschiedenen Transaktionsformen in der transaktionsanalytischen Literatur verzichten darauf, genau aufzuzeigen, aus welchem funktionalen Ichzustand der Stimulus oder die Response übermittelt wird. Für die vorliegende Arbeit wird dies ebenfalls so angewendet, wenngleich eine exakte Darstellung das Verständnis für den horizontalen oder vertikalen Verlauf unterstützen würde.

<sup>155</sup> Vgl. Rüttinger, Rolf (2010), S. 55 und Weigel, Sascha (2012), S. 294.

<sup>156</sup> In der transaktionsanalytischen Literatur werden auch die Begriffe disparate, irritierende oder gekreuzte Transaktionen genannt. Der Begriff Überkreuztransaktion leitet sich aus der grafischen Darstellung – der sich überkreuzenden Pfeile – ab, wenngleich nicht alle Autoren berücksichtigen, dass es auch Transaktionen gibt, bei denen sich die Pfeile nicht kreuzen. WEIGEL heilt diese begriffliche Ungenauigkeit, indem er die Überkreuztransaktion nicht auf die notwendige Bedingung reduziert, dass sich die Pfeile kreuzen müssen, sondern indem bei ihm „[...] alle Transaktionen mit sich widersprechenden Botschaften unter der Überschrift Überkreuztransaktion subsumiert werden“. Weigel, Sascha (2012), S. 298. Ähnlich hierzu auch Schulze, Henning (1992), S. 164. Beispiele für Überkreuztransaktionen, bei denen sich die einzelnen Transaktionen nicht kreuzen, finden sich bei Weigel, Sascha (2012), S. 301 ff.; Schlegel, Leonhard (1995), S. 83 und Schulze, Henning (1992), S. 165.

Reaktion des Empfängers nicht den Erwartungen des Senders. Das ist einerseits der Fall, wenn der Empfänger abweichend aus einem vom Sender ursprünglich stimulierten Ichzustand heraus reagiert, und andererseits, wenn der Reiz vom Empfänger als Reaktion einen anderen Ichzustand anspricht, als den, in dem sich der Sender befindet. Von Überkreuztransaktion wird gesprochen, weil sich i.d.R. die Pfeile in dem Diagramm zur Darstellung dieses Transaktionstyps kreuzen.<sup>157</sup>

### **Beispiel gekreuzte Transaktion:**

**Ausgangssituation:** Herr Meyer (angestellter Außendienstmitarbeiter der ABC Versicherungs-AG) und Herr Schulze (Kunde bei der ABC Versicherungs-AG) haben einen Beratungstermin vereinbart, um sich über das Risiko der Berufsunfähigkeit auszutauschen.

**Sender übermittelt einen Stimulus (S):** Lieber Herr Schulze, ich freue mich, Sie wiederzusehen. Schön, dass wir wieder einmal einen gemeinsamen Termin gefunden haben.

**Empfänger übermittelt eine Response (R):** Ich bin ehrlich gesagt gespannt, welchen Quatsch Sie mir heute wieder andrehen wollen.

Auf eine sachliche Aussage erhält der Sender eine unerwartete Antwort, nämlich eine vorwurfsvolle Reaktion aus dem kritischen Eltern-Ich, die das angepasste Kind-Ich des Empfängers anspricht.<sup>158</sup>

---

<sup>157</sup> Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 104; Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 75; Weigel, Sascha (2012), S. 297 f. und Schulze, Henning (1992), S. 162 f.

<sup>158</sup> Weitere Beispiele finden sich auch bei Weigel, Sascha (2012), S. 298 f.



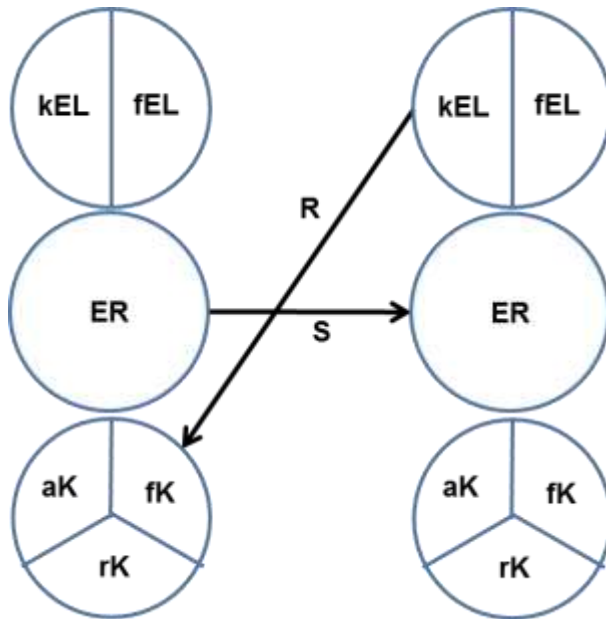


Abbildung 10: Gekreuzte Transaktion<sup>159</sup>

Überkreuztransaktionen haben oft eine Unterbrechung der Kommunikation zur Folge. Dabei können Überkreuztransaktionen selbst Anlass für Missverständnisse sein oder in Gesprächen angewendet werden, in denen die beteiligten Menschen bereits im Vorfeld uneins waren.<sup>160</sup>

Auf der einen Seite haben Überkreuztransaktionen eine überraschende Wirkung, da durch deren Einsatz ein erwarteter Gesprächsverlauf unterbrochen wird. Auf der anderen Seite ist es mithilfe von Überkreuztransaktionen möglich, einem Gespräch eine Wendung zu geben und so bspw. eine festgefahrene Gesprächssituation wieder zu lösen.<sup>161</sup>

Die dritte Form einer Transaktion ist die sog. verdeckte Transaktion. Nach *BERNE* findet jede Kommunikation auf zwei Ebenen statt, auf der sozialen und der psychologischen Ebene<sup>162</sup>, wobei „im Falle zwischenmenschlicher Bezie-

---

<sup>159</sup> Eigene Darstellung. Siehe auch den Hinweis in Fußnote 154 zum Verlauf der Pfeile im Diagramm.

<sup>160</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 165 und Schlegel, Leonhard (1995), S. 81 f.

<sup>161</sup> Vgl. Rüttinger, Rolf (2010), S. 55 f.

<sup>162</sup> Ansätze, die eine Unterscheidung zwischen verschiedenen Ebenen treffen, finden sich in der allgemeinen Kommunikationslehre zahlreich, bspw. bei *SCHULZ VON THUN* mit dem

hungen [...] absichtsvolle, präzise, formale, rationale Mitteilungen im allgemeinen weniger wert [sind] als unbeabsichtigte, zweideutige, informelle, nicht rationale, nonverbale“<sup>163</sup> und sich der Empfänger eher für die Botschaft auf der psychologischen Ebene interessiert.<sup>164</sup>

*SCHMID* kritisiert die Verwendung des Begriffspaares sozial und psychologisch und bevorzugt die Kategorien offen und verdeckt.<sup>165</sup> Die vorliegende Arbeit folgt dieser Unterteilung, da sie das Wesen der verdeckten Transaktionen besser erfasst. „Verdeckte Transaktionen sind Botschaften, die (meist) aus parallelen Transaktionen bestehen, welche zeitgleich auf einer offenen Sach- und einer verdeckten Beziehungsebene ablaufen.“<sup>166</sup> Diese beiden Ebenen liegen hierbei auf unterschiedlichen Ichzustands-Ebenen, sodass folglich häufig auch zwei Ichzustände bei jeder der beteiligten Personen betroffen sind. Vielfach werden die Botschaften der offenen Ebene durch verbale und die der verdeckten Ebene durch nonverbale Signale mitgeteilt. Sofern auf beiden Ebenen die gleiche Botschaft übermittelt wird, wird von Kongruenz gesprochen. Ist dies nicht der Fall, handelt es sich um Inkongruenz. Das Ergebnis der Kommunikation wird nach *BERNE* auf der verdeckten Ebene bestimmt.<sup>167</sup>

Es gibt zwei Typen der verdeckten Transaktionen: die Duplex- und die Angulärtransaktion.<sup>168</sup>

---

4-Ohren-Modell oder bei *WATZLAWICK*, der bewusst von einem Inhalts- und Beziehungsaspekt in einer Nachricht spricht und festhält, dass Letzterer den Ersteren bestimmt. Überblicksartig hierzu siehe Schlegel, Leonhard (1995), S. 84 f.

<sup>163</sup> Berne, Eric (1991), S. 89.

<sup>164</sup> Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 304 ff.; Angerer, Thomas (2003), S. 131 und Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 110.

<sup>165</sup> Vgl. Schmid, Bernd (1994), S. 176.

<sup>166</sup> Schulze, Henning (1992), S. 166.

<sup>167</sup> Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 107 ff. Nach *SCHLEGEL* finden diese verdeckten Transaktionen auch in Verkaufsgesprächen Anwendung, weshalb er diese Transaktionsform auch Verführungsbotschaft nennt. Vgl. Schlegel, Leonhard (1995), S. 83 f.

<sup>168</sup> Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 306 f. und Schlegel, Leonhard (1995), S. 83.

Duplextransaktionen sind „[...] Transaktionen mit doppelbödigen Botschaften, bei denen vier Ichzustände agieren oder – bei unvollständigen Duplextransaktionen – agieren sollen. Dabei kann es zu komplementären, aber auch zu gekreuzten Duplextransaktionen kommen“<sup>169, 170</sup>

Bei den komplementären Duplextransaktionen ergibt die Grafik zur Darstellung der beteiligten Ichzustände ein Viereck, wohingegen sich bei gekreuzten Duplextransaktionen die jeweils komplementären Botschaften der offenen und verdeckten Ebene kreuzen.<sup>171</sup>

### **Beispiel komplementäre Duplextransaktion:**

**Ausgangssituation:** Herr Meyer (angestellter Außendienstmitarbeiter der ABC Versicherungs-AG) und Herr Schulze (Kunde bei der ABC Versicherungs-AG) haben einen Beratungstermin vereinbart, um sich über das Risiko der Berufsunfähigkeit auszutauschen.<sup>172</sup>

**Sender übermittelt einen Stimulus (S) auf der offenen Ebene:** Lieber Herr Schulze, ich freue mich, Sie wiederzusehen. Schön, dass wir wieder einmal einen gemeinsamen Termin gefunden haben.

**Sender übermittelt einen Stimulus (S) auf der verdeckten Ebene:** Ich weiß doch jetzt schon, dass der Termin Zeitverschwendung ist und wir wieder nicht vorwärtskommen.

**Empfänger übermittelt eine Response (R) auf der offenen Ebene:** Ja, ich freue mich auch, dass wir uns mal wiedersehen.

**Empfänger übermittelt eine Response (R) auf der verdeckten Ebene:** Ich hoffe, der Termin ist schnell vorbei.

---

<sup>169</sup> Weigel, Sascha (2012), S. 306 f.

<sup>170</sup> STEWART/JOINER fassen den Begriff der Duplextransaktion enger. Für die Autoren wird „[...] jede verdeckte Transaktion [...], bei der eine soziale Botschaft von ER zu ER einen Austausch zwischen EL und K auf der psychologischen Ebene (weniger häufig von K zu K oder EL zu EL) überdeckt, [...] auch als Duplextransaktion oder Eigenkreuzung bezeichnet, weil die verdeckt übermittelte psychologische Botschaft die eigene ausgesprochene Botschaft auf der sozialen Ebene kreuzt“. Stewart, Ian; Joiner, Vann (2008), S. 109. Damit vernachlässigen die Autoren die Möglichkeit von komplementären Duplextransaktionen; Beispiele dazu finden sich bei Weigel, Sascha (2012), S. 307 f. und Schulze, Henning (1992), S. 167 f.

<sup>171</sup> Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 307 f. WEIGEL räumt auch ein, dass es möglich sei, dass sich nicht nur die jeweiligen offenen und verdeckten Ebenen kreuzen, sondern selbst die einzelnen Botschaften der offenen und verdeckten Ebene.

<sup>172</sup> Die Ausgangssituation wurde aus dem Beispiel der gekreuzten Transaktion übernommen. Siehe hierzu Abbildung 10.

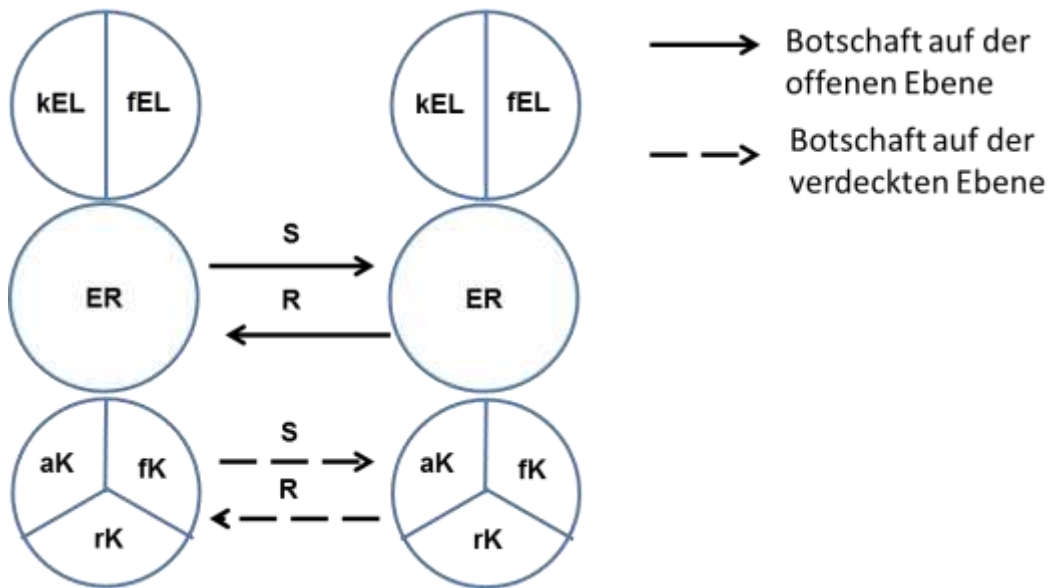


Abbildung 11: Komplementäre Duplextransaktion

### Beispiel gekreuzte Duplextransaktion:

**Ausgangssituation:** Herr Meyer (angestellter Außendienstmitarbeiter der ABC Versicherungs-AG) und Herr Schulze (Kunde bei der ABC Versicherungs-AG) haben einen Beratungstermin vereinbart, um sich über das Risiko der Berufsunfähigkeit auszutauschen.<sup>173</sup>

**Sender übermittelt einen Stimulus (S) auf der offenen Ebene:** Hallo Herr Schulze, ich habe Ihnen beim letzten Treffen ein Angebot zur Berufsunfähigkeitsversicherung überlassen. Hatten Sie schon Gelegenheit, sich dieses anzuschauen?

**Sender übermittelt einen Stimulus (S) auf der verdeckten Ebene:** Aber selbst wenn, damit etwas anfangen konntest Du wahrscheinlich eh nicht.

**Empfänger übermittelt eine Response (R) auf der offenen Ebene:** Ja, ich habe es einmal überflogen.

**Empfänger übermittelt eine Response (R) auf der verdeckten Ebene:** Ehrlich gesagt, habe ich aber von dem ganzen Versicherungskrams kein Wort verstanden. Wer soll dieses Kauderwelsch denn verstehen?

<sup>173</sup> Die Ausgangssituation wurde aus dem Beispiel der gekreuzten Transaktion übernommen. Siehe hierzu Abbildung 10.

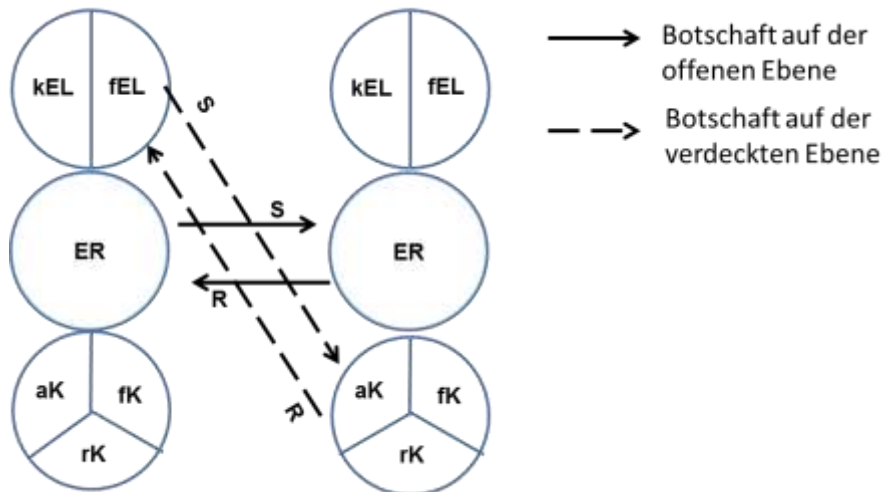


Abbildung 12: Gekreuzte Duplextransaktion<sup>174</sup>

Die zweite Art der verdeckten Transaktion wird als Angulär- oder Winkeltransaktion bezeichnet. Im Gegensatz zu den Duplextransaktionen findet bei den Angulärtransaktionen eine bewusste Einleitung und ein gezielter Einsatz statt. Dabei setzt sich der Reiz aus zwei gleichzeitig aus einem Ichzustand übermittelten Transaktionen zusammen, die an zwei Ichzustände beim Empfänger adressiert sind. So wird sich z.B. mit dem Reiz auf der offenen Ebene zum Erwachsenen-Ichzustand gewandt, aber die verdeckte Botschaft geht vom Erwachsenen-Ichzustand zu dem angepassten Kind-Ichzustand.<sup>175</sup>

### Beispiel Angulärtransaktion:

**Ausgangssituation:** Herr Meyer (angestellter Außendienstmitarbeiter der ABC Versicherungs-AG) und Herr Schulze (Kunde bei der ABC Versicherungs-AG) haben einen Beratungstermin vereinbart, um sich über das Risiko der Berufsunfähigkeit auszutauschen.<sup>176</sup>

<sup>174</sup> In Anlehnung an Weigel, Sascha (2012), S. 309. Es existieren noch weitere Varianten der Duplextransaktionen (z.B. verdeckte Kreuzung, verdeckte Parallele), die allerdings für die vorliegende Arbeit unberücksichtigt bleiben sollen. Siehe hierzu ausführlich Weigel, Sascha (2012), S. 309 f.

<sup>175</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 167 und Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 109. In der transaktionsanalytischen Literatur herrscht Unklarheit, inwiefern der Erwachsenen-Ichzustand verdeckte Transaktionen übermitteln könnte. WEIGEL stellt hierzu fest, dass „[...] der Erwachsenen-Ichzustand in der Grafik der Transaktionsanalyse i.e.S. lediglich einen Verhaltensmodus darstellt, nicht aber einen strukturellen Ichzustand. Strukturell wird die Botschaft (vermutlich in den meisten Fällen) aus dem Kind- bzw. Eltern-Ichzustand stammen.“ Weigel, Sascha (2012), S. 310.

<sup>176</sup> Die Ausgangssituation wurde aus dem Beispiel der gekreuzten Transaktion übernommen. Siehe hierzu Abbildung 10.

**Sender übermittelt einen Stimulus (S) auf der offenen Ebene:**

Lieber Herr Schulze, ich freue mich, Sie wiederzusehen. Schön, dass wir wieder einmal einen gemeinsamen Termin gefunden haben. Heute ist übrigens der letzte Tag, um von den Sonderkonditionen unserer tollen Aktion zum Thema Berufsunfähigkeitsversicherung zu profitieren. Wobei ich bin mir gar nicht sicher, ob Sie die Kriterien für die Sonderkonditionen erfüllen.

**Sender übermittelt einen Stimulus (S) auf der verdeckten Ebene:**

Na, Interesse an mehr Infos?

**Empfänger übermittelt eine Response (R) auf der offenen Ebene:**

Das klingt gut, lassen Sie uns gleich darüber reden.

**Empfänger übermittelt eine Response (R) auf der verdeckten Ebene:**

Dir werde ich es zeigen!

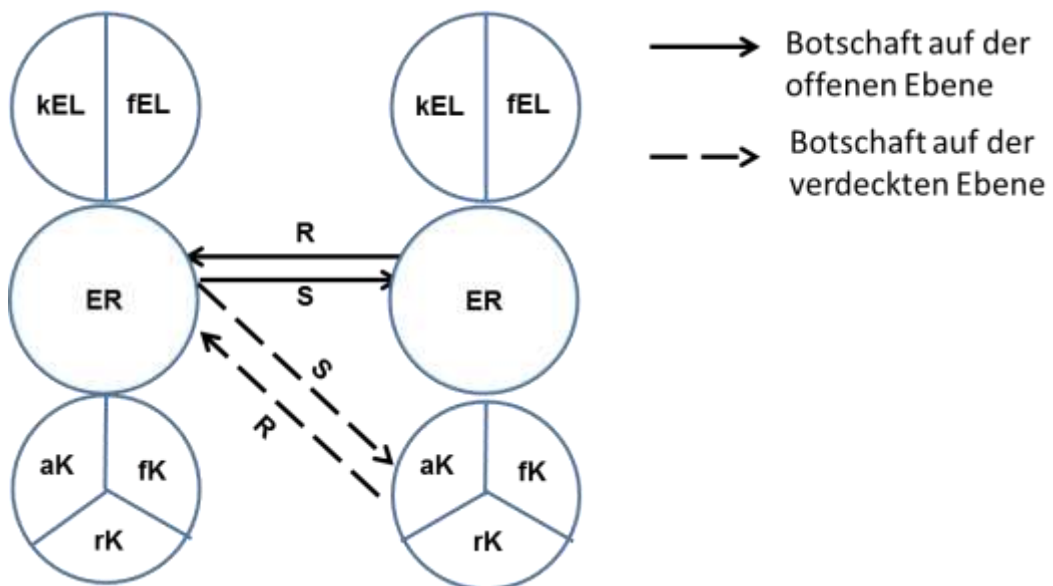


Abbildung 13: Angulärtransaktion

Mit verdeckten Transaktionen versuchen Menschen häufig, auf unterschiedlichste Art und Weise emotionale, kritische oder sensible Themen abzuhandeln, ohne dabei das eigentliche Thema, das auf der verdeckten Ebene „mitschwingt“, aufzuwerfen. Besteht ein Gespräch zunehmend aus verdeckten Transaktionen, steigt das Risiko von Missverständnissen und damit auch von

einem späteren Abbruch der Kommunikation, ohne dass beide Seiten zufrieden mit dem Verlauf des Gesprächs sind, da keine der beteiligten Personen das bekommt, was sie letztendlich wollte.<sup>177</sup>

Ausgehend von den Erkenntnissen der verschiedenen Transaktionsformen hat *BERNE* drei Kommunikationsregeln abgeleitet, die nun kurz vorgestellt werden.<sup>178</sup>

**1. Kommunikationsregel:** Jede zwischenmenschliche Transaktion verläuft solange ohne Probleme, wie die Transaktionen ihren Komplementärcharakter behalten, also parallel verlaufen. Somit bilden Komplementärtransaktionen die Grundlage einer problemlosen Kommunikation. Das heißt aber keineswegs, dass es sich deshalb um einen zufriedenstellenden Gesprächsverlauf handelt, sondern lediglich, dass die Erwartungen an den Gesprächsverlauf erfüllt werden und somit selbiger ohne jegliche Überraschungen vorhersehbar ist.<sup>179</sup>

**2. Kommunikationsregel:** Die zweite transaktionsanalytische Kommunikationsregel besagt, dass Überkreuztransaktionen eine Störung in der Kommunikation herbeiführen können und einen anderen (unerwarteten) Fortgang der Kommunikation einleiten. Soll die Kommunikation nach einer Störung wieder ohne Probleme verlaufen, muss mindestens einer der Gesprächspartner den Ichzustand wechseln oder eine Kommunikation über die Kommunikation führen (sog. Metakommunikation). Überkreuztransaktionen sind trotz ihrer störenden Wirkung dennoch nicht grundsätzlich aus der Kommunikation zu verban-

---

<sup>177</sup> Vgl. Rüttinger, Rolf (2010), S. 46 f.; Weigel, Sascha (2012), S. 304 ff.; Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 45 ff. und Schulze, Henning (1992), S. 166 ff.

<sup>178</sup> *SCHULZE* führt aus, dass die Kommunikationsregeln (auch Kommunikationsgesetze) in der transaktionsanalytischen Literatur teilweise umstritten sind, er diese jedoch für die Analyse von Interaktionsprozessen als zweckmäßig ansieht. Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 170.

<sup>179</sup> Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 103; Schulze, Henning (1992), S. 169; Weigel, Sascha (2012), S. 297 und Schlegel, Leonhard (1993), S. 199. Des Weiteren kann eine Kommunikation, die ausschließlich aus Komplementärtransaktionen besteht, fad und langweilig werden und deshalb auch ein (evtl. unzufriedenes) Ende finden. Vgl. Schlegel, Leonhard (1995), S. 87 f.

nen, vielmehr ist es in gewissen Situationen – z.B. bei professionellen Beratungs- und Begleitprozessen – angebracht, diese nutzbringend für den weiteren Verlauf der Kommunikation einzusetzen.<sup>180</sup>

**3. Kommunikationsregel:** In Anlehnung an die Ausführungen zu den verdeckten Transaktionen besagt die 3. Kommunikationsregel, dass bei verdeckten Transaktionen die Entscheidung über den weiteren Verlauf des Gesprächs auf der verdeckten und nicht auf der offenen Ebene getroffen wird.<sup>181</sup>

Nach der kurzen Einführung in die verschiedenen Transaktionsformen sowie die Kommunikationsregeln nach *BERNE* werden nun Modelle und Konzepte zur Analyse von verschiedenen Transaktionsmustern vorgestellt. Dabei stehen nicht mehr nur die beteiligten Ichzustände sowie der Austausch eines Reizes und einer Reaktion im Vordergrund, sondern die Analyse ganzer Transaktionsketten sowie von deren Inhalten.<sup>182</sup> Dazu gehören einerseits das Modell des Bezugsrahmens und die dazugehörigen Redefinitionstransaktionen und andererseits die psychologischen Spiele.

### 2.3.5.2.3 Analyse kommunikativer Transaktionsmuster

#### 2.3.5.2.3.1 Bezugsrahmen und Redefinitionstransaktionen

*SCHLEGEL* versteht unter dem Bezugsrahmen „[...] die Bedeutung, den Sinn und den Wert, den jemand dem, was ihm begegnet, zuordnet. Dieser Bezugsrahmen enthält im Allgemeinen auch Elemente, die der Kultur und der Gesellschaftsschicht, in der jemand lebt, eigen sind“<sup>183</sup>. Somit beschreibt der Bezugsrahmen, wie ein Mensch die Realität wahrnimmt.<sup>184</sup>

---

<sup>180</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 169; Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 106 und Weigel, Sascha (2012), S. 303 f.

<sup>181</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 169. Ausführlich hierzu siehe Weigel, Sascha (2012), S. 311 f. Relativierend stellt *SCHLEGEL* fest, dass es sich bei dieser Regel eher um eine Kann-Regel handelt, da nicht zwingend der Verlauf des Gesprächs von der unterschwelligsten Botschaft bestimmt werden muss, sondern nur kann. Vgl. Schlegel, Leonhard (1995), S. 88. *SCHLEGEL* hat den drei Kommunikationsregeln eine vierte hinzugefügt. Nur wenn Gesprächspartner in der Lage sind, regelmäßig andere Ichzustände zu aktivieren, kann das Gespräch dauerhaft und zufriedenstellend sein. Vgl. Schlegel, Leonhard (1993), S. 198.

<sup>182</sup> Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 313.

<sup>183</sup> Schlegel, Leonhard (1993), S. 36. Die Schiff-Schule hat hierfür auch den Begriff der Brille geprägt. Vgl. Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 192 f.

<sup>184</sup> Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 313 f.



Redefinieren kann in diesem Zusammenhang als Vorgang verstanden werden, der die Realitätswahrnehmungen derart verzerrt, dass diese wieder zum jeweiligen Bezugsrahmen passen, also der eigenen Wahrnehmung der Realität entsprechen.<sup>185</sup> Deshalb werden bei der Analyse des Gesprächsverlaufs nicht die beteiligten Ichzustände untersucht, sondern vordergründig der Inhalt der (Re-)Aktionen der jeweiligen Gesprächspartner.<sup>186</sup> Es gibt zwei Transaktionstypen, die einen klaren verbalen Hinweis für das Redefinieren einer Situation im Hier und Jetzt liefern: die Tangentialtransaktion und die blockierende Transaktion. Beide Transaktionstypen verfolgen das Ziel, mögliche Fragestellungen, die den Bezugsrahmen der Person bedrohen würden, zu vermeiden.<sup>187</sup> Beide werden nun im Folgenden kurz vorgestellt.

Unter einer Tangentialtransaktion wird eine Transaktion verstanden, „[...] bei der der Reiz und die Reaktion sich auf verschiedene Themen beziehen oder die Reaktion das gleiche Thema aus unterschiedlichen Gesichtspunkten heraus aufnimmt“<sup>188</sup>. Dabei übernimmt der Empfänger einer Nachricht ein wahrgenommenes Element einer Transaktion, z.B. ein Subjekt, Objekt, Prädikat, und nutzt dieses entweder für die Antwort oder ersetzt dieses durch ein anderes Element, sodass der Empfänger nur scheinbar auf den Reiz vom Sender eingeht. Die Folge ist, dass in dem Gespräch nun ein anderer Aspekt des angesprochenen Themas fokussiert oder sogar ein ganz neues Thema in die Wege geleitet wird.<sup>189</sup>

### **Beispiel für die Tangentialtransaktion:**

#### **Mitarbeitergespräch:**

---

<sup>185</sup> Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 275.

<sup>186</sup> Vgl. Schlegel, Leonhard (1993), S. 375 f. *SCHLEGEL* ergänzt weiter, dass der Kommunikationspartner bewusst, halb bewusst oder unbewusst dem Reiz ausweicht. Für *SCHLEGEL* ist nur das unbewusste Ausweichen tatsächlich eine Realitätsverkenning, um die Richtigkeit des Bezugsrahmens zu bestätigen. Somit unterscheidet *SCHLEGEL* die echte Realitätsverkenning von dem Ausweichen etwaiger Unannehmlichkeiten im Gesprächsverlauf.

<sup>187</sup> Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 278.

<sup>188</sup> Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 276. *SCHLEGEL* bevorzugt den Begriff tangentielle Reaktion, da der Fokus der Betrachtung auf der Reaktion auf eine vorhergehende Aktion liegt anstelle der Transaktion aus einem bestimmten Ichzustand heraus. Vgl. Schlegel, Leonhard (1993), S. 375 f.

<sup>189</sup> Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 315.

„A: Was werden Sie im nächsten Quartal verändern, um die Vorgaben zu erreichen?

B:

- a.) Ich bin seit dem letzten Jahr täglich eine Stunde früher im Büro, um den vorgegebenen Arbeitsplan zu erreichen. (Ausweichen in der Zeit)
- b.) Man könnte versuchen, schneller zu arbeiten. (Ausweichen des Subjekts, Emotionalisierung)
- c.) Die Vorgaben kann doch keiner erreichen. (Abkehr vom Thema, Konfrontation durch Rebellion).<sup>190</sup>

Somit wird mit einer Tangentialtransaktion verhindert, dass sich innerhalb des Gesprächs mit dem eigentlichen Thema auseinandergesetzt wird. Dabei wird der betreffenden Fragestellung oder dem angesprochenen Thema verschiedenartig ausgewichen.<sup>191</sup>

Bei der blockierenden Transaktion übernimmt der Empfänger ebenfalls wieder ein beliebiges Element der Transaktion vom Sender einer Nachricht, allerdings, indem dieses Element bestritten oder infrage gestellt wird. Häufig hat eine blockierende Transaktion einen Gesprächsabbruch zur Folge.<sup>192</sup>

### **Beispiel für die blockierende Transaktion:**

#### **Beurteilungsgespräch:**

„A: Herr Abteilungsleiter, können Sie die Beurteilungsgespräche mit Ihren Mitarbeitern bis zum vereinbarten 31.3. geführt und protokolliert haben?

B:

- a.) Wissen Sie, der Einfluss dieser Gespräche scheint mir auf das derzeitige Betriebsklima weniger günstig niederzuschlagen. (Infragestellung des Hintergrunds)
- b.) Naja, die Beurteilungsbögen für die Protokollierung müssten unbedingt geändert werden. (Infragestellung der Protokollierung)

---

<sup>190</sup> Weigel, Sascha (2012), S. 316. Weitere Beispiele finden sich ebenfalls bei Weigel, Sascha (2012), S. 316 f. sowie bei Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 51; Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 194 und Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 277.

<sup>191</sup> Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 278.

<sup>192</sup> Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 317.

c.) Wollen Sie wissen, was ich leisten kann oder Ihrer Meinung nach leisten muss? (Infragestellung des Fragecharakters des Reizes)

d.) Meinen Sie vollständig und ausführlich im Computer protokolliert oder die handschriftliche Mitschrift? (Aufforderung zur Definition und Konkretisierung).<sup>193</sup>

Nachdem das Modell des Bezugsrahmens und der Redefinitionstransaktionen vorgestellt wurde, werden nun die psychologischen Spiele als weiteres kommunikatives Transaktionsmuster dargestellt.

### 2.3.5.2.3.2 Psychologische Spiele

#### 2.3.5.2.3.2.1 Begriffsbestimmung

Die Analyse von psychologischen Spielen (auch Spielanalyse) ist eine der vier Säulen der (klassischen) Transaktionsanalyse mit dem Schwerpunkt, verschiedene Transaktionsfolgen nach dem Vorhandensein eines Spiels zu untersuchen, wobei sich *BERNE* dabei auch an der mathematischen Spieltheorie orientierte.<sup>194</sup> *BERNE* hat sich für den Begriff Spiel entschieden, weil es Gewinner und Verlierer sowie festgelegte Regeln für den Ablauf des Spiels gibt.<sup>195</sup>

Der Begriff des Spiels nach transaktionsanalytischem Verständnis durchlief einen Definitionsprozess, sodass die heutige Definition keineswegs der ersten Begriffsbestimmung aus dem Jahre 1961 entspricht. *STEWART/JOINES* merken deshalb folgerichtig an, dass in der transaktionsanalytischen Literatur

---

<sup>193</sup> Ebenda, S. 316.

<sup>194</sup> Die Fachliteratur verwendet hierzu unterschiedliche Begrifflichkeiten, so z.B. Psychospiele, Ränkespiele oder Transaktionsanalyse-Spiele. Für die weitere Arbeit wird der Begriff der psychologischen Spiele verwendet. Vgl. Rüttinger, Rolf (2010), S. 61 und Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 52. Nicht nur in der Transaktionsanalyse wird der Begriff der Spiele verwendet. Auch *MINTZBERG* hat hierzu eine Typologie von Spielen im organisationalen Kontext entwickelt. Siehe hierzu Nerdinger, Friedemann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie, 2. Auflage, Heidelberg, Berlin, S. 70 ff.

<sup>195</sup> Vgl. Schlegel, Leonhard (1995), S. 164; Berne, Eric (1964): *Games People Play: The Psychology of Human Relationship*, New York, S. 48 ff.; Berne, Eric (1963): *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups*, New York, S. 200 ff. und Berne, Eric (1961): *Transactional Analysis in Psychotherapy: A Systematic Individual and Social Psychiatry*, New York, S. 162.

keine einheitliche Definition für den Begriff Spiele existiert.<sup>196</sup> *WEIGEL* betont, dass „der Begriff ‚Spiele‘ fachspezifisch zu verstehen und nicht mit Alltags- oder sportlichen Spielen zu verwechseln [ist]. Gemeinsam ist den psychologischen Spielen und sonstigen Spielen allerdings, dass sie regelhaft ablaufen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen.“<sup>197</sup>

Die erste Definition des transaktionsanalytischen Begriffs Spiel stammt von *BERNE* aus dem Bestseller „Spiele der Erwachsenen“. Demnach „besteht [ein Spiel] aus einer fortlaufenden Folge verdeckter Komplementärtransaktionen<sup>198</sup>, die zu einem ganz bestimmten, voraussagbaren Ergebnis führen“<sup>199</sup>. Ähnlich formuliert auch *SCHULZE*, der psychologische Spiele als „[...] eine Abfolge – von sich ihrem Wesen nach wiederholenden – verdeckten Transaktionen mit einem genau definierten Spielgewinn“<sup>200</sup> definiert.

In einer späteren Definition von *BERNE* liegt ausschließlich ein Spiel vor, wenn ein Ablauf von Transaktionen der Berne’schen Spielformel (siehe Abschnitt 2.3.5.2.3.2.3) entspricht. *STEWART/JOINES* betonen in ihrer Definition von psychologischen Spielen, dass die beteiligten Spieler während des Spiels ihre Rollen wechseln, dadurch ein Augenblick der Perplexität auftritt und das Spiel daraufhin beendet wird.<sup>201</sup>

*WEIGEL* ergänzt, dass „[...] es sich beim Spielen psychologischer Spiele um unbewusst motivierte, aber bewusstseinsfähige Verhaltensweisen, die skriptgebundene Gefühle und Gedanken aktualisieren, [handelt]“<sup>202</sup>.

---

<sup>196</sup> Eine Übersicht des Entwicklungspfads der Definition des Begriffs Spiele findet sich bei Schmid, Bernd (1994), S. 181 f. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 345.

<sup>197</sup> Weigel, Sascha (2012), S. 320.

<sup>198</sup> Der Begriff der verdeckten Komplementärtransaktionen ist leicht missverständlich. Damit ist auf der einen Seite der Austausch von vertikalen bzw. horizontalen Komplementärtransaktionen und auf der anderen Seite der Austausch von verdeckten Transaktionen gemeint. Es handelt sich also um zwei verschiedene Arten von Transaktionen und nicht um eine alleinige.

<sup>199</sup> Berne, Eric (2002): Spiele der Erwachsenen, Neuausgabe, Hamburg. S. 67. So auch in Berne, Eric (1991), S. 184.

<sup>200</sup> Schulze, Henning (1992), S. 171.

<sup>201</sup> Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 345.

<sup>202</sup> Weigel, Sascha (2012), S. 320. Nach *STEWART/JOINES* werden die psychologischen Spiele aus einem negativen Ichzustand (z.B. negatives angepasstes Kind-Ich oder negatives kritisches Eltern-Ich), aber auf gar keinen Fall aus dem Erwachsenen-Ich heraus gespielt. Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 144.

Die Intensität von psychologischen Spielen wird in drei Stufen unterteilt (Spiele ersten bis dritten Grades). Als psychologische Spiele ersten Grades werden Spiele bezeichnet, über deren Ergebnis sich die Spieler im Nachgang auch noch mit Freunden, Bekannten, Arbeitskollegen etc. austauschen können. Psychologische Spiele zweiten Grades liegen dann vor, wenn die Spieler das Ergebnis nicht offenlegen wollen. Beim psychologischen Spiel dritten Grades handelt es sich um ein Spiel, „[...] bei dem es um endgültige Resultate geht und das im Operationssaal, vor Gericht oder im Leichenschauhaus endet“<sup>203</sup>.

### 2.3.5.2.3.2 Nutzen von psychologischen Spielen

Psychologische Spiele werden wegen verschiedener Nutzeffekte gespielt, die sozialen, psychologischen und existenziellen Ebenen zugeordnet werden können und im Folgenden kurz erläutert werden.<sup>204</sup>

Grundsätzlich haben Menschen das Bedürfnis und sind bestrebt, sich die zur Verfügung stehende Zeit zu strukturieren und sinnvoll zu gestalten. Ist es aus den verschiedensten Gründen nicht möglich, diese Zeit zu strukturieren, neigen Menschen dazu, Spiele zu inszenieren, sodass für den betreffenden Menschen ein sozialer Nutzen generiert wird.<sup>205</sup>

Ein weiterer sozialer Nutzen besteht darin, dass Menschen das grundsätzliche Bedürfnis haben, sich mit anderen Menschen auszutauschen. Allerdings vermeiden Menschen häufig einen offenen Umgang im zwischenmenschlichen Kontakt, um sich nicht – so die Vorstellung der Beteiligten – durch Öffnung dem Gesprächspartner gegenüber verletzbar zu machen. Anstelle dessen

---

<sup>203</sup> Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 336. *HENNIG/PELZ* fügen noch die sog. Gewinner-Spiele als weitere Kategorie hinzu, wobei hier die beteiligten Spieler jeweils eine Okay-Position gegenüber dem Mitspieler einnehmen und das Spiel an sich nicht als unangenehm empfunden wird. Vgl. Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 54.

<sup>204</sup> Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 354 ff. *SCHLEGEL* spricht eher von Gewinn, übernimmt aber die allgemeine Einteilung nach psychologischen, sozialen und existenziellen Gewinn-/Nutzenkategorien. Vgl. Schlegel, Leonhard (1995), S. 168 ff.

<sup>205</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 173 f. Neben dem Spielen von psychologischen Spielen gibt es in der Transaktionsanalyse weitere fünf Möglichkeiten, sich die Zeit zu strukturieren. Die einzelnen Abstufungen richten sich dabei nach der Teilnahme an sozialen Prozessen und der damit verbundenen emotionalen Intensität (1. Rückzug, 2. Ritualisiertes Verhalten, 3. Zeitvertreib, 4. Aktivitäten, 5. Spiele spielen und 6. Intimität). Dabei ist die Reihenfolge nicht als Wertung zu verstehen. Weiterführende Informationen zum Strukturbedürfnis finden sich bei Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 68 f.

werden durch den schemenhaften Ablauf eines Kontakts Offenheit und Nähe vermieden, aber dennoch wird das Bedürfnis nach zwischenmenschlichem Kontakt – wenn auch nicht vollends befriedigt – teilweise gestillt.<sup>206</sup>

Neben den sozialen Nutzeneffekten sind auch zwei psychologische Nutzeneffekte Beweggründe, Spiele zu spielen. Als Resultat eines Spiels bleiben bei den Beteiligten immer schlechte Gefühle übrig, die den Spielern auch sehr vertraut sind und von ihnen „gesammelt“ werden. Zu einem späteren Zeitpunkt werden diese „gesammelten“ schlechten Gefühle als Legitimation für ein der Situation unangemessenes Verhalten genutzt.<sup>207</sup>

Darüber hinaus werden psychologische Spiele auch gespielt, weil die beteiligten Personen einer gegenwärtigen, meistens unangenehmen, Situation ausweichen wollen. Dieser weitere psychologische Nutzen dient einerseits dazu, kein Problembewusstsein herzustellen und keine möglichen Lösungsansätze mit evtl. weitreichenden Konsequenzen zu entwickeln. Andererseits geht mit dem Ausweichen auch einher, mögliche Anstrengungen zu vermeiden oder Aktivitäten zu umgehen, die beim betroffenen Menschen Angst hervorrufen oder vor denen dieser Hemmungen hat.<sup>208</sup>

Ferner zählen noch zwei existenzielle Nutzeneffekte zu den Treibern für psychologische Spiele nach transaktionsanalytischem Verständnis. Dazu gehören einerseits die gewünschte Bestätigung der Grundeinstellung von sich und den anderen im Verlauf des Spiels und andererseits die Befriedigung des Bedürfnisses nach Strokes. Die Begriffe Grundeinstellung (Abschnitt 2.3.5.3.2) und Strokes (Abschnitt 2.3.5.4) werden an anderer Stelle ausführlich vorgestellt, weshalb hier auf eine Definition verzichtet wird.<sup>209</sup>

---

<sup>206</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 175. Weigel, Sascha (2012), S. 321.

<sup>207</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 175 und Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 348 f. Dieses Sammeln von schlechten Gefühlen wird in der transaktionsanalytischen Literatur Rabattmarken-Sammeln genannt. Dabei bezieht sich die psychologische Rabattmarke auf ein Gefühl, das ausgelöst wurde und nicht wieder vergessen wird, sondern wie bei einem Coupon-Heft gesammelt und zu einem späteren Zeitpunkt eingelöst wird. Vgl. Schlegel, Leonhard (1995), S. 140 ff.

<sup>208</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 174.

<sup>209</sup> Vgl. Rüttinger, Rolf (2010), S. 54; Schulze, Henning (1992), S. 172 und Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 350.

Neben den Nutzeneffekten gibt es außerdem ein gewisses Muster, nach dem psychologische Spiele verlaufen. Es wird im folgenden Abschnitt vorgestellt.

### 2.3.5.2.3.2.3 Ablauf von psychologischen Spielen

In den ersten Veröffentlichungen zur Analyse von psychologischen Spielen wurde die Charakterisierung noch anhand des Mottos oder Themas des jeweiligen Spiels vorgenommen. In der neueren transaktionsanalytischen Literatur wird anstelle der Inhaltsanalyse die Prozessanalyse mithilfe der sog. Spielformel oder des Dramadrieksdurchgeführt.<sup>210</sup>

Die Spielformel unterteilt den Ablauf eines Spiels in die folgenden sechs Phasen<sup>211</sup>:

- **Phase 1:** Abfolge einer Serie von Komplementärtransaktionen, die plausibel erscheinen (sog. Transaktionsketten)
- **Phase 2:** Übermittlung einer verdeckten Transaktion durch den Sender einer Nachricht (Spielinitiator A) innerhalb dieser Transaktionskette
- **Phase 3:** Antwort vom Empfänger einer Nachricht (Mitspieler B) mit einer verdeckten Transaktion<sup>212</sup>

---

<sup>210</sup> Vgl. Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 55. Die inhaltliche Analyse berücksichtigte dabei folgende Kategorien: Spieltitle (auch These), Ziele, Rollen, Dynamik, Paradigma, Einzelaktionen, Nutzeffekte und Antithesis. Die Bezeichnung der psychologischen Spiele spiegelt die Themen, die im Mittelpunkt des Spiels stehen, bereits sehr gut wider. Das jeweilige Thema lässt sich mithilfe der Beobachtung der regelmäßigen, sich wiederholenden Abläufe sowie der „Gefühlswelt“ der Beteiligten während der Kommunikation gut identifizieren. Dabei hat jedes Spiel eigene Spielregeln, die ein bestimmtes Muster oder einen bestimmten Spielplan vorgeben und die mittels Antworten auf die folgenden Fragen erkannt werden können: Wie wird das Spiel eröffnet? Wie gestalten sich die Transaktionen nach dem Spielbeginn? Wie wird das Spiel beendet? Wie fühlen sich die beteiligten Spieler nach dem Spielende? Vgl. James, Muriel (1992): *Mitarbeiter besser führen*, 2. Auflage, München, S. 127 ff. Diese vier Fragen gehören nach der klassischen Transaktionsanalyse zum Spielplan nach JAMES. SCHLEGEL fügte eine weitere Frage hinzu: „Wie ergänzt jeder Beteiligte den Satz: ‚Da sieht man einmal mehr, dass ...?‘“, um die Skriptüberzeugung der beteiligten Spieler zu erfahren. Vor allem im psychotherapeutischen Kontext wird eine weitere Frage ergänzt: „Welche Szene aus Deiner Kindheit hat dieselben Gefühle ausgelöst und könnte der Ursprung dieser Überzeugung sein?“ Schlegel, Leonhard (1993), S. 341.

<sup>211</sup> Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 334. Weigel, Sascha (2012), S. 323 ff.

<sup>212</sup> Der Empfänger einer Nachricht antwortet ebenfalls mit einer verdeckten Transaktion, wenn er „spielanfällig“ ist und er sich durch die vorhergehende verdeckte Transaktion aufgrund seiner Skriptüberzeugung und der damit verbundenen Grundeinstellung angesprochen fühlt. „Als Mitspieler eignen sich deshalb solche Menschen, die Spiele bevorzugen, die sich komplementär zum eigenen Spiel verhalten. Die Aktion des B, die sich aus der Sicht des A als Mitspielinteresse darstellt, ist aus Sicht des B selbst eine Einladung – und umgekehrt.“ Weigel, Sascha (2012), S. 326.

- **Phasen 4 und 5:** Erneute verdeckte Transaktion durch den Sender und damit verbunden ein Rollenwechsel<sup>213</sup> sowie ein kurzes Moment der Perplexität bei den beteiligten Personen.
- **Phase 6:** Am Ende des Spiels werden die Spieler mit einem ungu-  
ten Gefühl zurückgelassen und erhalten eine Bestätigung der  
jeweiligen Grundeinstellung.

Diese verschiedenen Phasen werden in der transaktionsanalytischen Literatur auch durch die Berne'sche Spielformel dargestellt, die die nachfolgende Abbildung veranschaulicht.

Phase 1	Phase 2		Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
A	B		B	A	B	A + B
Con	+ Gimmick	=	Response	→ Switch	→ Crossup	→ Payoff
Attraktive Falle/ Haken	+ Mitspielinteresse/ Öse	=	Harmlose Reaktion	→ Rollenwechsel	→ Moment der Perplexität/ Verwirrung/ Enttäuschung	→ Auszahlung

**Abbildung 14: Spieldefinition und Beschreibung des Verlaufs mittels Spielformel von Berne<sup>214</sup>**

Wie bereits erwähnt, wurden vormals die psychologischen Spiele eher inhaltlich und nicht prozessual analysiert, sodass in der transaktionsanalytischen Literatur zahlreiche psychologische Spiele aufgeführt wurden, die allerdings aufgrund des ausbleibenden Rollenwechsels in Phase 4 nicht als psychologische Spiele bezeichnet werden.<sup>215</sup> Damit werden die psychologischen Spiele

<sup>213</sup> Mit dem Rollenwechsel von A geht auch häufig der Wechsel des Ichzustands einher. Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 327. Nach SCHMID findet der Rollenwechsel auf den verschiedenen Ebenen statt, sodass die verdeckte Ebene zur offenen Ebene wird. Dieser Gedanke zu Ende gefasst, würde eher den Begriff des Ebenenwechsels als den des Rollenwechsels zur Konsequenz haben. Vgl. Schmid, Bernd (1994), S. 189 f.

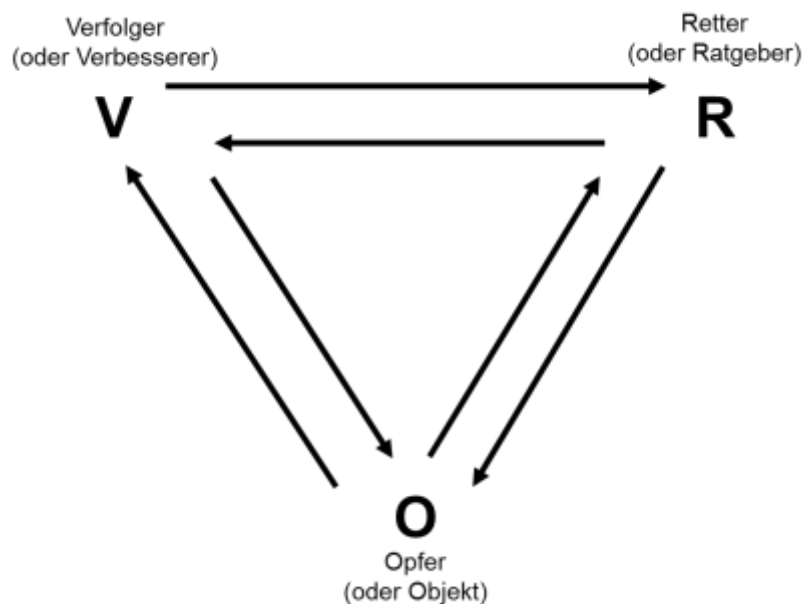
<sup>214</sup> Weigel, Sascha (2012), S. 324. Ähnlich auch bei Berne, Eric (2001): Was sagen Sie, nachdem Sie „Guten Tag“ gesagt haben?, 17. Auflage, Frankfurt am Main, S. 41 und Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 60 f.

<sup>215</sup> Zu den Annahmen, wie sich Menschen die Zeit gestalten können, siehe Fußnote 205. Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 357 ff. STEWART/JOINER ordnen die in der Literatur genannten psychologischen Spiele, die allerdings keinen Rollenwechsel aufweisen, eher dem Zeitvertreib zu und legen den Schwerpunkt der Zusammenstellung auf die verschiedenen Rollenwechsel im Dramadrei-  
eck (z.B. Rollenwechsel vom Verfolger zum Opfer oder vom Opfer zum Verfolger). SCHLEGEL ist sich bewusst, dass eine gesamthafte Darstel-



von anderen Möglichkeiten des Zeitvertreibs nach transaktionsanalytischem Verständnis abgegrenzt. Die Begriffe Rolle und Rollenwechsel beziehen sich hier auf die Rollen im Karpman'schen Dramadreieck, mit dem psychologische Spiele ebenfalls analysiert werden können und das nun vorgestellt wird.<sup>216</sup>

Zur Veranschaulichung der Spielanalyse hat *KARPMAN* das sog. Dramadreieck entwickelt, bei dem drei verschiedene Rollen angenommen werden können, die aufeinander bezogen sind. *KARPMAN* hat die drei Spielrollen Retter, Opfer und Verfolger aufgrund der Analyse und des Vergleichs der Struktur von psychologischen Spielen sowie von Märchen und Dramen ermittelt. Die verschiedenen Rollen sind nicht echt und werden nicht bewusst eingenommen, wobei jeder Mensch eine bevorzugte Rolle hat. Die Rollen beziehen sich auch nicht auf die Gegenwart, sondern stimmen mit Denk-, Gefühls- und Verhaltensweisen aus der Vergangenheit überein.<sup>217</sup>



**Abbildung 15: Dramadreieck<sup>218</sup>**

---

lung aller psychologischen Spiele, die Eingang in die Literatur gefunden haben, schlichtweg nicht möglich ist, und gibt deshalb nur einen groben Überblick über die in der transaktionsanalytischen Literatur auffindbaren Beispiele und differenziert die psychologischen Spiele in Spiele im weitesten Sinn, im engeren Sinn und im engsten Sinn. Vgl. Schlegel, Leonhard (1995), S. 150 ff.

<sup>216</sup> In der transaktionsanalytischen Literatur finden sich weitere Modelle zur Spielanalyse. Hierzu zählen bspw. das Redefinitionssechseck oder das Symbiosekonzept. Überblicksartig hierzu siehe Weigel, Sascha (2012), S. 322; Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 341 ff. und Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 52 ff.

<sup>217</sup> Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 329 und Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 339.

<sup>218</sup> In Anlehnung an Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 340.

Die Rolle eines Retters ist oft mit unaufgeforderten Hilfestellungen und Ratschlägen verbunden, die der Retter dem Opfer gegenüber anbietet und äußert. Ein Mensch, der die Retterrolle einnimmt, benötigt als komplementäre Rolle einen Menschen, der eine unterlegene Haltung gegenüber dem Retter einnimmt, weshalb die dazugehörige Grundeinstellung auch „Ich bin okay – du bist nicht okay“<sup>219</sup> ist, was funktional durch den fürsorglichen Eltern-Ichzustand zum Ausdruck kommt.<sup>220</sup>

Sofern Menschen die Verfolgerrolle einnehmen, liegt den dazugehörigen Denk,- Gefühls- und Verhaltensweisen ebenfalls die Grundeinstellung „Ich bin okay – du bist nicht okay“ zugrunde, die funktional durch den kritischen Eltern-Ichzustand für den Beobachter zum Ausdruck kommt. Menschen in der Verfolgerrolle klagen gerne an oder kritisieren andere Menschen, sind angriffslustig, schüchtern ein und stellen rhetorische Fragen.<sup>221</sup>

Menschen, die eine Opferrolle im Modell des Dramadrieecks einnehmen, agieren aus der unterlegenen Haltung „Ich bin nicht okay – du bist okay“, die wiederum mit dem funktionalen angepassten Kind-Ichzustand zum Ausdruck kommt. Das Verhalten eines Menschen, der eine Opferrolle einnimmt, ist durch mangelndes Verantwortungsbewusstsein für das eigene Leben und durch Angst gekennzeichnet.<sup>222</sup>

Allen Rollen ist gemeinsam, dass aus der jeweiligen Rolle heraus verschiedenartig abgewertet wird. Das Abwerten wird in der englischsprachigen Literatur als Discounting bezeichnet. Dabei wertet das Opfer die eigene Fähigkeit ab, sich eigenverantwortlich den Herausforderungen des Lebens zu stellen. Der Retter spricht dem Opfer ebenfalls genau diese Fähigkeit ab und wertet es damit ab. Der Verfolger empfindet sich oft als etwas Besseres und wertet

---

<sup>219</sup> Weiterführend zu den Grundeinstellungen siehe Abschnitt 2.3.5.3.2.

<sup>220</sup> Vgl. Rüttinger, Rolf (2010), S. 64 f.; Schulze, Henning (1992), S. 178; Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 338 und Weigel, Sascha (2012), S. 329 f.

<sup>221</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 178; Weigel, Sascha (2012), S. 329 und Rüttinger, Rolf (2010), S. 65.

<sup>222</sup> Vgl. Rüttinger, Rolf (2010), S. 64; Weigel, Sascha (2012), S. 329 f. und Schulze, Henning (1992), S. 178.

somit sein Gegenüber ab.<sup>223</sup> Menschen, die darauf verzichten, eine Rolle im Dramadreieck im Speziellen einzunehmen und an psychologischen Spielen im Allgemeinen teilzunehmen, werden nach transaktionsanalytischem Verständnis als autonom bezeichnet.<sup>224</sup>

Der Verlauf eines psychologischen Spiels kann mithilfe des Dramadreiecks folgendermaßen beschrieben werden: Im ersten Schritt nimmt ein Mensch eine der drei Rollen des Dramadreiecks ein und bietet einem weiteren Menschen ein Spiel an; im zweiten Schritt nimmt der Mitspieler das Angebot an und nimmt eine der beiden anderen Rollen ein; im dritten Schritt werden zwischen den verschiedenen Rollen Transaktionen ausgetauscht, bis dann im vierten Schritt schließlich einer der Beteiligten die eingenommene Rolle wechselt und daraufhin das Spiel im fünften Schritt beendet wird.<sup>225</sup>

In der transaktionsanalytischen Literatur findet sich eine Vielzahl beispielhafter Darstellungen von psychologischen Spielen mittels Dramadreieck nach *KARPMAN*. Allerdings wird auch darauf hingewiesen, dass „[...] es nicht hilfreich ist, sich auf die Inhalte der psychologischen Spiele zu konzentrieren und auf diese Weise eine Unzahl an ‚verschiedenen‘ psychologischen Spielen zu benennen. Denn auf der Prozessebene der psychologischen Spiele wird deutlich, dass diesen unterschiedlichen psychologischen Spielen Muster zugrunde liegen, die eine inhaltliche Benennung obsolet werden lassen.“<sup>226</sup>

Als Kriterien zur Charakterisierung von psychologischen Spielen und den dazugehörigen Rollen mithilfe des Dramadreiecks dienen das Thema, eine Kurzbeschreibung, die Spieleinladung, bevorzugte Mitspieler, Nutzeffekte, typische Redewendungen und Wirkungen bei den Beteiligten. Vereinzelt findet sich

---

<sup>223</sup> Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 339. *STEWART/JOINER* weisen ausdrücklich auf den Unterschied zwischen einem Stroke (siehe Abschnitt 2.3.5.4) und dem Discounten (Abwerten) hin. Siehe hierzu ausführlich ebenda S. 134 f.

<sup>224</sup> Siehe hierzu die Ausführungen zum Autonomiebegriff unter Abschnitt 2.3.4 sowie Schlegel, Leonhard (1995), S. 149.

<sup>225</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 178 und Schlegel, Leonhard (1995), S. 148. Eine kritische Auseinandersetzung, inwiefern sich der Switch innerhalb der Spielformel auch im Dramadreieck abbilden lässt, findet sich bei Schmid, Bernd (1994), S. 190 f.

<sup>226</sup> Weigel, Sascha (2012), S. 331.

auch die Kategorisierung nach den drei Rollenbezeichnungen, wobei die Einteilung anhand der Rolle vorgenommen wird, die der Initiant zuletzt, bevor das Spiel beendet wird, einnimmt. Auf diese umfassende Darstellung wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet. Vielmehr steht der Ablauf von psychologischen Spielen für die vorliegende Arbeit im Vordergrund.<sup>227</sup>

### 2.3.5.3 Das Skriptkonzept

#### 2.3.5.3.1 Begriffsbestimmung

Das Skriptkonzept geht auf Mitte der 1960er-Jahre zurück und wurde von *BERNE* und seinen Mitarbeitern, vor allem von *STEINER*, entwickelt. Das Skriptkonzept erlangte im Laufe der Zeit in der Transaktionsanalyse-Theorie einen immer höheren Stellenwert und bildet zusammen mit dem Ichzustands-Modell das Herzstück der Transaktionsanalyse.<sup>228</sup>

Unter Skript (auch Lebensskript) wird in diesem Zusammenhang „ein unbewusster (aber bewusstseinsfähiger) Lebensentwurf, der in der Kindheit bis zum Alter von sieben Jahren aufgestellt, von Eltern oder elternähnlichen Personen beeinflusst und durch spätere Ereignisse bestätigt und gerechtfertigt wird“<sup>229</sup>, verstanden. Dabei macht sich jedes Kind ein bestimmtes Bild „[...] 1.) von sich selbst, 2.) von den anderen, 3.) von der Welt und dem Leben als Ganzes und 4.) darüber, wie sein Leben verlaufen wird“<sup>230</sup>.

---

<sup>227</sup> Eine umfassende Darstellung zu den o.g. Kriterien findet sich bei Schulze, Henning (1992), S. 179.

<sup>228</sup> Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 152.

<sup>229</sup> Weigel, Sascha (2012), S. 257. Der Zeitpunkt, wann die Skriptentscheidung getroffen wird, reicht in der transaktionsanalytischen Literatur von „bis zum sechsten oder siebenten Lebensjahr“ bis weit über die Pubertät hinaus. Vgl. Schlegel, Leonhard (1993), S. 313 f. Die Idee, dass „[...] Märchen, Mythen und Legenden Modellentwürfe von Lebensplänen sind, sieht er (*BERNE*, A.d.V.) bereits in Joseph Campbell's Buch „The Hero with thousand faces“ ausgeführt. Campbell nimmt darin Anregungen von Freud, Rank und Jung auf.“ Harsch, Helmut; Jessen, Fred (1984), S. 312. Erste Ansätze der Begriffsbestimmung finden sich auch bei Berne, Eric (1991), S. 188 f.

<sup>230</sup> Schlegel, Leonhard (1993), S. 306. Anderen psychologischen Richtungen ist gemein, dass die Lebensentwürfe erwachsener Menschen stark von Kindheitserfahrungen beeinflusst werden. Die Transaktionsanalyse vertritt allerdings die Ansicht, dass jeder Mensch mit dem Lebensskript einen konkreten Plan von seinem Leben entworfen hat und nicht nur ein allgemeines Bild von der Welt. Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 152 f.

Die Analyse dieses Skripts vereint die tiefenpsychologischen Vorstellungen der *FREUD'SCHEN* Psychoanalyse, der Individualpsychologie *ADLERS* sowie der Analytischen Psychologie *JUNGS*.<sup>231</sup> Nach transaktionsanalytischem Verständnis wird das Skript in Form eines Dramas mit einem klaren Anfang, einer Mitte und einem Ende angelegt, wobei *STEWART/JOINES* davon ausgehen, dass das Ende eine bewusst gewählte Alternative ist.<sup>232</sup>

Die Transaktionsanalyse unterscheidet dabei Gewinnerskripts sowie banale und hamartische Skripts.<sup>233</sup> Die Skriptanalyse findet vor allem im Therapiebereich Anwendung, um psychische Erkrankungen bzw. Störungen und deren lebensgeschichtlichen Ursprung zu ermitteln. Bedeutend für die Arbeit im therapeutischen Kontext sind u.a. die Skriptmatrix<sup>234</sup>, die Skriptbotschaften<sup>235</sup> und die Zuschreibungen<sup>236</sup>, die die Entstehung und Zusammensetzung des Skripts

---

<sup>231</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 186.

<sup>232</sup> Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 152 f.

<sup>233</sup> Vgl. Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 90. Das Gewinnerskript beinhaltet die Erreichung der gesteckten Ziele im Leben verbunden mit einem glücklichen und zufriedenen Leben. Das wesentliche Merkmal des banalen Skripts ist der Zeitvertreib, ohne Zielorientierung sowie Höhen und Tiefen im Leben. Das hamartische Skript (auch Verliererskript) endet eher tragisch.

<sup>234</sup> *STEINER* entwickelte die sog. Skriptmatrix, die den Ort der Speicherung der Skriptbotschaften aus den verschiedenen Ichzuständen der Eltern oder elternähnlichen Personen in den Ichzuständen des Kindes veranschaulicht. Vgl. Schlegel, Leonhard (1993), S. 322. Dusay, John (1979), S. 63.

<sup>235</sup> „Die Skriptbotschaften können verbal, nonverbal oder kombiniert, in verbaler und gleichzeitig nonverbaler Form übermittelt werden.“ Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 189. In der Transaktionsanalyse werden die dem Kind vermittelten destruktiven Grundbotschaften, die auch als Bannbotschaften, Verfügungen, einschränkende existenzielle Grundannahmen oder Einschärfungen bezeichnet werden, als ein destruktiver Teil des Fundaments der Persönlichkeitsbildung verstanden. Bannbotschaften sind Botschaften aus dem Kind-Ichzustand der Bezugspersonen und werden dem jungen Menschen bereits vermittelt, noch bevor er begrifflich denken und sprechen kann. Diese werden mit Gebärden, der Mimik, der Artikulation und der Art und Weise des körperlichen Kontakts, den das Kind von seinen Bezugspersonen erhält, transportiert. Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 187. *MARY* und *BOB GOULDING* haben aufgrund ihrer Erfahrungen im therapeutischen Bereich zwölf Bannbotschaften zusammengestellt. Eine sehr ausführliche Darstellung findet sich dazu bei Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 200 ff. *WEIGEL* betont, dass „[...] Bannbotschaften für sich betrachtet keine Wirkungsmacht entfalten, solange und soweit das Kleinkind nicht beschließt, ihnen durch Anpassung zu folgen oder sich im Wege der Rebellion an ihnen zu orientieren“. Weigel, Sascha (2012), S. 270.

<sup>236</sup> *SCHLEGEL* unterscheidet direkte und indirekte Zuschreibungen und nennt diese auch Etikettierung, von der dann gesprochen wird, wenn „[...] jemand, der als Autorität erlebt wird, einem anderen Eigenschaften zuschreibt, die suggestiv bewirken, dass der Betreffende diese seinem Selbstbild definitiv einordnet“. Schlegel, Leonhard (1993), S. 404. Beispiele finden sich auch bei Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 191. Vgl. zudem Weigel, Sascha (2012), S. 274 f.

veranschaulichen. Mithilfe der Antreiber<sup>237</sup>, des Miniskriptkonzepts<sup>238</sup> und des Modells der Prozessskripte<sup>239</sup> ist es möglich, den Ablauf des Skripts zu veranschaulichen.

Im Folgenden wird nur das Konzept der Grundeinstellungen als eine Teilkonzeption des Skriptkonzepts vorgestellt, da dieses auch im späteren Teil wieder Anwendung finden wird. Die übrigen Teilkonzeptionen eignen sich mehr für die Anwendung im tiefenpsychologischen Kontext, sodass auf eine Darstellung an dieser Stelle verzichtet wird.

### 2.3.5.3.2 Das Konzept der Grundeinstellungen

Menschen besitzen bestimmte Überzeugungen über sich selbst (Selbstbild) und über die Menschen, die sie umgeben (Fremdbild<sup>240</sup>). In der Transaktionsanalyse wird dies im Konzept der Grundeinstellungen dargestellt. „Grundein-

---

<sup>237</sup> Antreiber sind erzieherische Aufforderungen aus dem elterlichen Eltern-Ich, die dem Kind übermittelt werden, wenn dieses bereits selbst sprechen und die elterliche Sprache verstehen kann. Diese Antreiber sind als Abwehr von Bannbotschaften zu verstehen und werden vom Kind verinnerlicht und in das Lebensskript integriert. Antreiber basieren auf der Grundeinstellung „Ich bin okay – du bist okay“ bzw. „Ich bin okay, wenn ich ... (Antreiber) bin“. Die Autoren der transaktionsanalytischen Literatur sind sich allerdings nicht einig, in welchem Ichzustand das heranwachsende Kind die Antreiberbotschaft „abspeichert“. Die Abwehrfunktion des Antreiberverhaltens spiegelt sich in der Skriptentscheidung und -überzeugung des Kindes wider, das der angenommenen Bannbotschaft (noch) nicht folgen und ihre Erfüllung aufschieben will. Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 189 f.; Weigel, Sascha (2012), S. 275 ff. und Schlegel, Leonhard (1993), S. 405.

<sup>238</sup> „Das Miniskript kann als Sequenz von skriptgebundenen Verhaltensweisen und dadurch hervorgerufenen negativen Gefühlen verstanden werden. Es stellt die Art und Weise dar, wie diese Person ihren Lebensplan auslebt und ihn verstärkt.“ Schulze, Henning (1992), S. 193.

<sup>239</sup> Prozessskripte veranschaulichen, wie ein Skript unabhängig von seinem Inhalt in der zeitlichen Dimension gelebt wird. Dabei werden in der transaktionsanalytischen Literatur sechs verschiedene Arten unterschieden. Dazu gehören: 1. Bis, 2. Nachdem, 3. Niemals, 4. Immer, 5. Beinahe und 6. Mit offenem Ende. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich Menschen für ein bis max. zwei Arten entscheiden. Überblicksartig hierzu siehe Weigel, Sascha (2012), S. 287 ff. und Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 219 ff.

<sup>240</sup> In diesem Zusammenhang ist unter Fremdbild nicht das Bild, das andere sich von etwas (z.B. einer Person, einer Gruppe) machen, sondern mein Bild von meinem Gegenüber gemeint. In der Marktforschung wird häufig mit der Unterteilung in Eigen- und Fremdbild gearbeitet. So wird bspw. häufig der eigene Versicherungsvertreter (Eigenbild; auch Nahbild) besser beurteilt als andere Versicherungsvertreter (Fremdbild; auch Fernbild). Vgl. Eickenberg, Volker (2012): Marketingorientierte Potenzialentwicklung selbstständiger Versicherungsvertreter, Lohmar, Köln, S. 27 und Surminski, Arno (2010): Verzerrte Wahrnehmung, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 41.

stellungen kennzeichnen die Lebensanschauung eines Menschen und beantworten die Frage, wie jemand sich selbst, die anderen und die Welt bewertet.“<sup>241</sup>

*WEIGEL* stellt hierzu fest, dass die Grundeinstellung „[...] keineswegs [...] eine momentane Erlebnisweise oder kurzlebige Empfindung im Hier und Jetzt [beschreibt]. Sie ist nicht tagesformabhängig, sondern fundamental und färbt die Wahrnehmung von sich, den anderen und der Welt allgemein wie die Tönung einer Brille. Im Alltag vermögen wir Haltungen einzunehmen und diese auch kurzfristig zu wechseln. Doch unter Stress oder in Krisensituationen sind wir geneigt, unsere Grundeinstellung zu beziehen. In diesen Situationen wird sie offenkundig.“<sup>242</sup>

Dabei fußen die Grundeinstellungen auf den „[...] ersten, ihrer Natur nach unreflektierten emotionalen Einstellungen, die wir uns während der frühen Kindheit von uns selbst und unserer Umwelt bilden“<sup>243</sup>. In der transaktionsanalytischen Literatur besteht keine Einigkeit darüber, wie es zu den Grundeinstellungen kommt und in welchem Alter diese genau eingenommen werden.<sup>244</sup>

*ERNST* hat zur Darstellung der Grundeinstellungen ein Schema (sog. Okay-Geviert, auch: Okay-Gitter oder Okay-Korral) entworfen, mit dessen Hilfe die vier möglichen Grundeinstellungskonstellationen von zwei Menschen veranschaulicht werden können. Ergänzt wird die Darstellung einerseits durch typische Reaktionen auf mögliche Probleme, Konflikte oder Herausforderungen

---

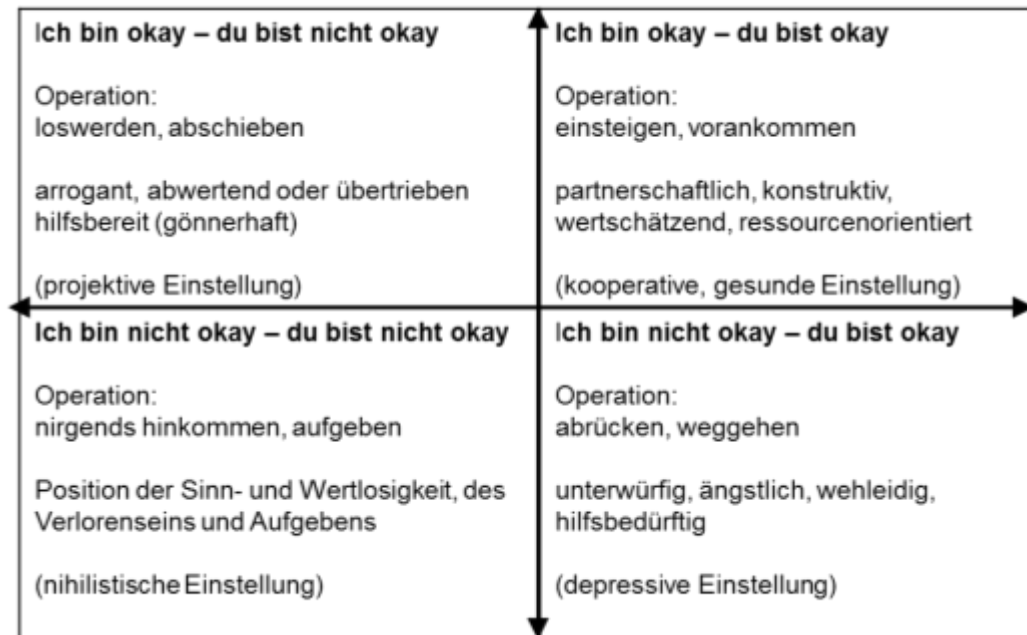
<sup>241</sup> Hagehülsmann, Ute; Hagehülsmann, Heinrich (1998), S. 146. Eine überblicksartige Darstellung der Fundstellen in der transaktionsanalytischen Literatur zum Thema Grundeinstellungen findet sich bei Schlegel, Leonhard (1995), S. 129 ff. Synonym werden auch die Begriffe Lebens- oder Grundpositionen, existenzielle Positionen oder kurz Positionen verwendet. In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Grundeinstellung genutzt. Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 177 und Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 94.

<sup>242</sup> Weigel, Sascha (2012), S. 262.

<sup>243</sup> Schulze, Henning (1992), S. 172. Siehe hierzu auch Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 94.

<sup>244</sup> *BERNE* geht davon aus, dass die Grundeinstellung zwischen dem 3. und 7. Lebensjahr ausgebildet wird. *STEINER* hingegen vertritt die Auffassung, dass die Grundeinstellung bereits in den ersten Monaten eines Lebens eingenommen wird. Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 178 f. *SCHLEGEL* räumt auch ein, dass Erfahrungen im Säuglingsalter bereits ausschlaggebend für die Grundeinstellung sein können. Als Treiber nennt er die „Erwartungen der frühen Beziehungspersonen [...] sowie die Auseinandersetzungen bei der Reinlichkeitserziehung“. Schlegel, Leonhard (1995), S. 123 f.

(z.B. Abrücken) und andererseits durch die Art des Umgangs mit dem Gegenüber (z.B. konstruktiv).<sup>245</sup>



**Abbildung 16: Darstellung der Grundeinstellungen – Okay-Geviert<sup>246</sup>**

Nachfolgend werden anhand des Okay-Geviert die verschiedenen Möglichkeiten, wie sich ein Mensch in der Beziehung zu anderen Menschen sieht und wie er sich bei Problemen, Konflikten oder Herausforderungen verhält, dargestellt.

### **Ich bin okay – du bist okay**

Diese bereits in Abschnitt 2.3.3 vorgestellte Grundüberzeugung stellt die erste Konstellation einer möglichen Grundeinstellung im Okay-Geviert dar.<sup>247</sup> Diese Grundeinstellung wird als konstruktive und humane Grundeinstellung bezeichnet, die allerdings in kritischen Situationen kaum eingenommen wird. Diejenigen, die diese Grundeinstellung erworben haben oder in der Lage sind, in kri-

<sup>245</sup> Vgl. Schlegel, Leonhard (1993), S. 105 und Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 178 f.

<sup>246</sup> Vgl. Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 95; Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 181 und Weigel, Sascha (2012), S. 269. Der Begriff der Operation stammt von ERNST und bezeichnet die Verhaltensweisen anderen Mitmenschen gegenüber. Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 181.

<sup>247</sup> HENNIG/PELZ gehen davon aus, dass Menschen in der Grundeinstellung geboren werden und in dieser so lange bleiben, bis ihre Grundbedürfnisse auch erfüllt werden. Vgl. Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 94 und Weigel, Sascha (2012), S. 264.



tischen Situationen diese Grundeinstellung einzunehmen, treten dem Gegenüber wertungsfrei und offen entgegen und verzichten auf Manipulationen sowie auf Gefühle der Unter- oder Überlegenheit.<sup>248</sup>

### **Ich bin okay – du bist nicht okay**

Menschen, die die Grundeinstellung „Ich bin okay – du bist nicht okay“ einnehmen, zeigen dem Gegenüber meist nur andeutungsweise ein Überlegenheitsgefühl. *BERNE* weist dieser Position paranoide und arrogante Züge zu, die meist aus einem instabilen Selbstwertgefühl resultieren. In Problemsituationen versuchen diese Menschen, sich von involvierten Personen abzuwenden oder das Problem loszuwerden.<sup>249</sup>

### **Ich bin nicht okay – du bist okay**

Im Gegensatz zur Grundeinstellung „Ich bin okay – du bist nicht okay“, fühlen sich die Menschen in der Grundeinstellung „Ich bin nicht okay – du bist okay“ ihrem Gegenüber nicht über-, sondern unterlegen und leiden bewusst an Minderwertigkeitsgefühlen.<sup>250</sup> Das Minderwertigkeitsgefühl geht häufig einher mit dem Gefühl der Überforderung sowie der Schuld, die sich meist in Bemerkungen äußert, mit denen sich die Menschen abwerten. *BERNE* spricht deshalb auch von einer depressiven Position.<sup>251</sup> In Problemsituationen erwarten Menschen mit dieser Grundeinstellung, dass sich andere um die Problemlösung bemühen, da sie selbst dafür – nach eigenem Verständnis – nicht die nötigen Fähigkeiten besitzen.<sup>252</sup>

---

<sup>248</sup> In der Literatur herrscht insofern Einigkeit, als die Grundeinstellung „Ich bin okay – du bist okay“ keine Haltung ist, die Menschen unentwegt einnehmen können. Deshalb wird diese Position durch die „Ich bin okay – du bist okay – realistisch“ Position ergänzt. Dies soll dem Sachverhalt Rechnung tragen, dass erstens die Menschen nicht ausschließlich in der „Ich bin okay – du bist okay“-Position verweilen und zweitens im Laufe des Lebens verschiedene Grundeinstellungen durchlaufen können, die idealerweise in dieser münden. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Grundeinstellung vornehmlich von einer bewussten, autonomen und Erwachsenen-Ich-gesteuerten Persönlichkeit eingenommen wird. Vgl. Schlegel, Leonhard (1995), S. 127 und Weigel, Sascha (2012), S. 264 ff.

<sup>249</sup> Vgl. Schlegel, Leonhard (1995), S. 124; Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 45; Weigel, Sascha (2012), S. 266 f. und Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 95.

<sup>250</sup> Vgl. Schlegel, Leonhard (1995), S. 124 und Weigel, Sascha (2012), S. 266.

<sup>251</sup> Vgl. Berne, Eric (2001), S. 108 f.; Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 45 und Weigel, Sascha (2012), S. 266.

<sup>252</sup> Vgl. Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 95 und Weigel, Sascha (2012), S. 266.

### **Ich bin nicht okay – du bist nicht okay**

Die Grundeinstellung „Ich bin nicht okay – du bist nicht okay“ ist nicht nur verbunden mit dem Gefühl der Sinn- und Wertlosigkeit gegenüber sich selbst und anderen, sondern gegenüber dem Leben ganz allgemein.<sup>253</sup> Deshalb bezeichnet *BERNE* diese innere Haltung auch als schizoid, fatalistisch oder suizidal.<sup>254</sup> Somit werden auch Aktivitäten für mögliche Lösungen von Problemen destruktiv angegangen, sodass eine Lösung auch sehr unwahrscheinlich ist.<sup>255</sup>

Nachdem die klassischen Säulen der Transaktionsanalyse<sup>256</sup> vorgestellt wurden, sollen im Folgenden weitere Konzepte der Transaktionsanalyse dargelegt werden, die auch im späteren Teil der Arbeit wieder Berücksichtigung finden.

#### **2.3.5.4 Das Stroke-Konzept**

Neben den materiellen Grundbedürfnissen<sup>257</sup> sind in der Transaktionsanalyse außerdem drei psycho-physiologische Grundbedürfnisse von Bedeutung: die Stimulation<sup>258</sup>, die Struktur<sup>259</sup> und die Anerkennung (auch Stroke).<sup>260</sup>

---

<sup>253</sup> Vgl. Schlegel, Leonhard (1995), S. 126 und Weigel, Sascha (2012), S. 267.

<sup>254</sup> Vgl. Berne, Eric (2001), S. 41 und Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 45.

<sup>255</sup> Vgl. Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 95.

<sup>256</sup> Zu den klassischen Konzepten gehören neben der Analyse von Transaktionen auch die Skript-, Spiel- und Strukturanalyse. Vgl. auch Fußnote 65.

<sup>257</sup> Zu den materiellen Grundbedürfnissen zählen *BERNE* und seine Schüler Nahrung, Kleidung und Obdach. Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 520 f.

<sup>258</sup> Das Grundbedürfnis nach Stimulation umfasst vor allem die Ansprache der Sinnesorgane (Hören, Sehen, Tasten, Riechen, Schmecken). *BERNE* und weitere Vertreter der Transaktionsanalyse betonen die Bedeutung der Stimulation, vor allem durch den Kontakt zu anderen Menschen. Vgl. Berne, Eric (2006): Die Transaktionsanalyse in der Psychotherapie – Eine systematische Individual- und Sozial-Psychiatrie, Paderborn, S. 82 und Weigel, Sascha (2012), S. 521. Zum Bedürfnis nach Stimulation siehe auch ausführlich Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 70 f.

<sup>259</sup> Unter dem Bedürfnis nach Struktur ist das Verlangen zu verstehen, sich und seinem Leben, somit der gesamten Lebenszeit, Gestalt zu geben. Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 522.

<sup>260</sup> Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 519 ff. Als eine bedeutende theoretische Grundlage für die Darstellung der verschiedenen Bedürfnisse hat sich bis heute die Bedürfnispyramide von *MASLOW* (1954) etabliert, der ein Vertreter der humanistischen Psychologie ist. *MASLOW* unterscheidet dabei fünf verschiedene Bedürfnisklassen: das physiologische Bedürfnis, das Sicherheitsbedürfnis, das soziale Bedürfnis, das Wertschätzungsbedürfnis und das Selbstverwirklichungsbedürfnis. Der *MASLOWSCHE* Ansatz baut auf zwei Prinzipien auf: das Defizit- und das Progressionsprinzip. Das Defizitprinzip besagt, dass Menschen danach streben, unbefriedigte Bedürfnisse zu befriedigen. Ein befriedigtes Bedürfnis kann demzufolge keine Motivationskraft entfalten. Das Progressionsprinzip besagt, dass menschliches Verhalten grundsätzlich durch das hierarchisch niedrigste, unbefriedigte Bedürfnis motiviert wird. Vgl. Schreyögg, Georg (2012): Grundlagen der Organisation, Wiesbaden, S. 120 f. und Zimbardo, Philip; Gerrig, Richard (2008), S. 421.

Sowohl in der humanistischen Psychologie im Allgemeinen als auch in der Transaktionsanalyse im Speziellen wurde die Bedeutung der positiven Wertschätzung betont. Dies drückt sich in dem transaktionsanalytischen Stroke-Konzept aus, das auch als Motivationskonzept verstanden werden kann.<sup>261</sup>

Das Wort „Stroke“ ist ein transaktionsanalytischer Begriff, der „nicht nur die körperliche Berührung, sondern jede Form der Zuwendung und Anerkennung beinhaltet“<sup>262</sup>. Im englischen Sprachgebrauch umfasst der Begriff die Bandbreite von Schlagen bis Streicheln und wird ins Deutsche deshalb auch sehr unterschiedlich übersetzt, da es keinen ähnlichen Begriff in der deutschen Sprache gibt. In der Literatur hat sich der Begriff Zuwendung etabliert, da dieser wertfrei zu verstehen ist.<sup>263</sup> „Ein Stroke wird definiert als Einheit der Anerkennung. Dabei kann es sein, dass ich die Existenz des Mitmenschen zur Kenntnis nehme [...], oder aber seine Beschaffenheit und Eigenart, oder auch sein Verhalten und seine Leistung“<sup>264</sup>, wobei in zahlreichen Experimenten sogar die Lebensnotwendigkeit körperlicher und emotionaler Zuwendung nachgewiesen wurde<sup>265</sup> und nach *WEIGEL* dieses Grundbedürfnis „[...] unserer sozialen, auf Kooperation aufbauenden neurobiologischen Konstitution [entstammt]“<sup>266</sup>.

---

<sup>261</sup> Vgl. Zimbardo, Philip; Gerrig, Richard (2008), S. 617 f. Ausführungen zum Stroke-Konzept als Motivationskonzept finden sich bei Weigel, Sascha (2012), S. 539 ff.

<sup>262</sup> James, Muriel (1992), S. 87. Vgl. auch Angerer, Thomas (2003), S. 177. *SCHLEGEL* übersetzt das englische Wort Stroke mit Zuwendung, auch wenn er selbst einräumt, dass diese Übersetzung keineswegs ideal ist. In der deutschen transaktionsanalytischen Literatur findet sich auch häufig der Begriff Streicheln. *SCHLEGEL* begründet dies damit, dass Säuglinge und Kleinkinder die Zuwendung in Form von Streicheln erfahren. Vgl. Schlegel, Leonhard (1993), S. 406 und Schlegel, Leonhard (1995), S. 102.

<sup>263</sup> Vgl. Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 71. *HENNIG/PELZ* beurteilen die Übersetzung von Stroke mit Streicheleinheit als ungeeignet, da sie weder die negative Seite von Strokes noch die nichtkörperliche Zuwendung berücksichtigt. In der vorliegenden Arbeit wird die originale Bezeichnung Stroke verwendet.

<sup>264</sup> Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 116. Dabei ist der Strokende der Anerkennende und der Gestrokte der Anerkannte.

<sup>265</sup> Forschungsergebnisse von *SPITZ* haben ergeben, dass „[...] Säuglinge, die keine persönliche Zuwendung durch Pflegepersonen erhalten, auch in besten hygienischen Verhältnissen einen Entwicklungsstillstand erleiden, krankheitsanfälliger sind oder sogar ohne sichtliche Krankheit zugrunde gehen können“. Schlegel, Leonhard (1993), S. 405. Ein ähnliches Experiment mit vergleichbarem Ausgang hatte bereits Friedrich II. (1194–1250) durchgeführt. Vgl. Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 55. Weitere Ausführungen zur Bedeutung von Strokes aus entwicklungspsychologischer Perspektive finden sich auch bei Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 66 f. und Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 116 f.

<sup>266</sup> Weigel, Sascha (2012), S. 524.

Strokes werden in der transaktionsanalytischen Literatur häufig in drei verschiedene Dimensionen unterschieden:

- **Art der Mitteilung:** verbale und nonverbale Strokes<sup>267</sup>
- **Art des Wertes:** positive und negative Strokes<sup>268</sup>
- **Art des Anlasses:** bedingte und unbedingte Strokes<sup>269</sup>

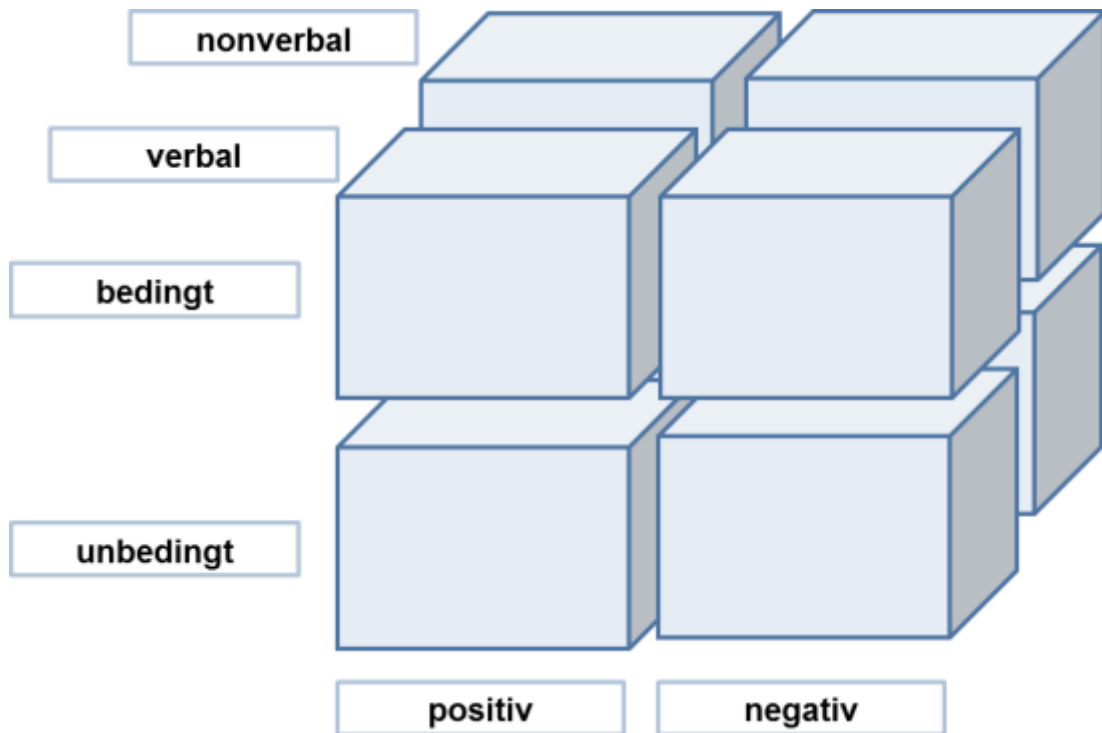
Die Dimensionen von Strokes und deren Kombinationsmöglichkeiten (insgesamt acht) können zur Veranschaulichung im Stroke-Würfel dargestellt werden.

---

<sup>267</sup> Oftmals findet ein Austausch sowohl von nonverbalen Strokes (z.B. Lächeln) als auch von verbalen Strokes (z.B. das Gespräch über das Wetter) statt. Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 120.

<sup>268</sup> „Ein positiver Stroke ist ein Stroke, den der Empfänger als angenehm empfindet. Ein negativer Stroke ist einer, der als schmerzlich erlebt wird.“ Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 118. Grundsätzlich ist der Mensch bemüht, positive Strokes zu erhalten. Falls dies aus den verschiedensten Gründen nicht möglich ist, wird er – bevor er keine Strokes erhält – auch negative Strokes annehmen, da dies besser ist, als vollständig auf Strokes zu verzichten. Darüber hinaus gibt es Menschen, die zwar häufig positive Strokes verteilen, allerdings diese Strokes nicht ernst gemeint sind. In der transaktionsanalytischen Literatur hat sich dafür der Begriff des Kunststoff-Strokes bzw. Plastik-Strokes etabliert. Umgangssprachlich wird das auch als „Honig ums Maul schmieren“ bezeichnet. Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 118 ff.

<sup>269</sup> Ein bedingter Stroke bezieht sich auf das, was jemand tut (z.B.: „Diesen Vertragsabschluss haben Sie aber toll hinbekommen“). Ein unbedingter Stroke bezieht sich auf das, was jemand ist (z.B. „Schön, dass Sie da sind“). Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 119. An verschiedenen Stellen finden sich auch weitere Begriffspaare, wie z.B. direkte/indirekte sowie echte/unechte Strokes. Nach STEWART/JOINER sind unechte Strokes die Strokes, die tatsächlich mit etwas Positivem anfangen, dann aber eine negative Einschränkung haben (z.B. „Die Präsentation ist Ihnen gut gelungen – mehr oder weniger.“). Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 121.



**Abbildung 17: Stroke-Würfel**

Der Wunsch nach verschiedenen Strokes ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich ausgeprägt und kann somit auch nicht gemäß eines allgemeinen „Stroke-Rezepts“<sup>270</sup> für jedermann zusammengestellt werden. Dabei neigen Menschen dazu, die Strokes nach ihren Vorlieben für bestimmte Strokes mithilfe des sog. Stroke-Filters zuzulassen oder auszublenden.<sup>271</sup> Der Mensch entwickelt im Laufe des Lebens seinen Stroke-Filter, der „[...] darüber bestimmt und Auskunft gibt, welche konkreten Arten von Strokes beliebt sind oder als unangenehm empfunden werden“<sup>272</sup>. Sofern der Stroke-Filter zur Anwendung kommt, wird der ursprünglich gemeinte Stroke-Inhalt verzerrt oder überhaupt nicht wahrgenommen.<sup>273</sup>

<sup>270</sup> Diesen Umstand greift die englische Redewendung „Different Strokes for different Folks“ auf. Vgl. Stewart/Joines (2008), S. 122.

<sup>271</sup> Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 122 ff. STEWART/JOINIS haben hierfür den Begriff des Lieblings-Stroke-Quotienten geprägt, wobei sie offenlassen, wie genau dieser „berechnet“ werden kann.

<sup>272</sup> Weigel, Sascha (2012), S. 531.

<sup>273</sup> Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 531 f. und Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 122 f.

*STEINER* hat darüber hinaus den zurückhaltenden Umgang mit Strokes in der heutigen Gesellschaft festgestellt und dafür fünf Gebote entworfen, die diese Entwicklung begünstigt haben, die sog. Stroke-Ökonomie<sup>274</sup>:

- „Gib keine Strokes, auch wenn du gerne möchtest!
- Gib dir selbst keine positiven Strokes!
- Nimm keine Strokes an, (auch) wenn du sie möchtest!
- Bitte nicht um Strokes, wenn du welche brauchst!“
- Lehne keine Strokes ab, wenn du sie nicht willst.“<sup>275</sup>

Neben dem Stroke-Filter und der Stroke-Ökonomie von *STEINER* gibt es noch einen weiteren Ansatz zur Beschreibung von Stroke-Prozessen: die sog. Stroke-Mythen. Diese können auch in Verbindung mit dem Skriptkonzept erklärt und angewendet werden. Dies ist allerdings für die vorliegende Arbeit von untergeordnetem Interesse, sodass auf eine Darstellung verzichtet wird.<sup>276</sup>

### 2.3.5.5 Das Konzept der Passivität

Das Konzept der Passivität ist einerseits ein Analyse- und Diagnoseinstrument und andererseits ein Interventionsinstrument und wurde vor allem durch die sog. Schiff-Schule geprägt, die es allerdings versäumte, an prominenter Stelle den Begriff der Passivität zu definieren.<sup>277</sup>

Passivität im transaktionsanalytischen Sinne ist ein Grund für den Beginn und die Fortsetzung von problematischen Konstellationen und „[...] beschreibt und

---

<sup>274</sup> *WEIGEL* nennt die Gebote auch Richtlinien, um den anweisenden Charakter zu verdeutlichen, und führt hierzu in Anlehnung an *STEINER* aus, dass es sich bei Strokes eben nicht um gegenständliche Wirtschaftsgüter handelt, die ökonomischen Gesetzmäßigkeiten unterliegen. Aber auf genau diesen baut die Stroke-Ökonomie nach *STEINER* auf, der die Ökonomisierung der Strokes veranschaulicht. Die Ökonomisierung führt zur Verknappung im Umgang mit Strokes. Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 534 ff.

<sup>275</sup> Vgl. Schlegel, Leonhard (1993), S. 408. Vor allem durch die Kindererziehung der Eltern entsteht damit „[...] eine Situation, in der Strokes grenzenlos zur Verfügung stehen könnten, [dies allerdings in eine Situation] umgewandelt wird, wo sie künstlich verknappt sind, und der Preis, den die Eltern dafür verlangen, hoch ist“. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 125.

<sup>276</sup> Zu den Stroke-Mythen siehe grundlegend Weigel, Sascha (2012), S. 532 f. Ergänzend siehe Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 126.

<sup>277</sup> Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 482; Schlegel, Leonhard (1993), S. 317 und Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 233. Nach *SCHLEGEL* kann die Umschreibung, dass Passivität ein Verhalten sei, „[...] bei dem etwas nicht oder nicht wirksam getan wird“, nicht als ausreichende Definition betrachtet werden. Vgl. Schlegel, Leonhard (1993), S. 254.

erfasst innere Vorgänge und daraus resultierendes Handeln, das anlässlich eines Problems erfolgt, aber nicht problemlösend wirkt“<sup>278</sup>.

Nach *SCHLEGEL* ist jemand passiv, der „[...] 1. nicht eigenständig denkt, fühlt und handelt, 2. die Realität nicht sieht, wie sie ist, sondern nur mit Ausblendungen, Verzerrungen, falschen Einschätzungen wahrnimmt, 3. anstehenden Problemen aus dem Wege geht, 4. sich keine Ziele setzt, um zu überlegen, wie sie zu erreichen sind und sie dann auch zu erreichen“<sup>279</sup>.

Das Konzept der Passivität unterscheidet das passive Denken vom passiven Verhalten.<sup>280</sup> Beides wird im Folgenden kurz vorgestellt.

Durch passives Denken werden bestimmte Sachverhalte der Realität bestritten oder abgewertet. Diese Abwertung kann in vier verschiedenen Stufen erfolgen:

**Stufe 1:** Abstreiten, dass überhaupt ein Problem existiert,

**Stufe 2:** Herunterspielen der Bedeutung des Problems,

**Stufe 3:** Behaupten, dass das Problem nicht vermeidbar ist,

**Stufe 4:** Abstreiten der Möglichkeit, sich anders zu verhalten.<sup>281</sup>

Passives Denken ist häufig eine Ursache für einen destruktiven Umgang mit Problemen und kann Blockaden und Missverständnisse in der zwischenmenschlichen Kommunikation zur Folge haben.<sup>282</sup> Dabei versucht die betreffende Person, durch die verschiedenen Stufen des passiven Denkens wieder

---

<sup>278</sup> Weigel, Sascha (2012), S. 482.

<sup>279</sup> Schlegel, Leonhard (1993), S. 254.

<sup>280</sup> Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 482 und Schlegel, Leonhard (1993), S. 254. *SCHLEGEL* bevorzugt den Begriff des Vermeidungsverhaltens, da nach seiner Einschätzung der Begriff passiv falsche Vorstellungen erzeugen kann. Die vorliegende Arbeit verwendet den Begriff passives Verhalten. Vgl. Schlegel, Leonhard (1993), S. 393.

<sup>281</sup> Vgl. Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 111 und Weigel, Sascha (2012), S. 483 f. Um zu bestimmen, auf welcher Abwertungsstufe sich das Gegenüber befindet, kann als Diagnoseinstrument die Abwertungstabelle verwendet werden. Siehe hierzu ausführlich Weigel, Sascha (2012), S. 484 ff.

<sup>282</sup> Vgl. Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 111 f.

einen stimmigen Blick durch ihre Brille oder ihren Bezugsrahmen<sup>283</sup> zu erhalten.<sup>284</sup>

Das Abwerten ist vorrangig ein innerer Prozess, der nicht direkt von außen zu beobachten ist, aber durch damit verbundene Verhaltensweisen des Gesprächspartners unmittelbar und konkret deutlich wird.<sup>285</sup>

Unter passivem Verhalten fasst die Schiff-Schule verschiedene Verhaltensweisen zusammen, in denen die betreffende Person es unterlässt, die anstehenden Herausforderungen eigenverantwortlich und aktiv anzunehmen.<sup>286</sup> Insgesamt werden dem passiven Verhalten vier Verhaltensweisen zugeordnet.

Die deutlichste Ausprägung von passivem Verhalten ist die Untätigkeit. Dabei vermeidet der betreffende Mensch, sich aktiv um die Lösung eines bestehenden Problems oder einer Herausforderung zu bemühen, stattdessen setzt er die Energie zur Vermeidung von Aktivitäten ein. Diese passive Verhaltensweise geht häufig mit Gefühlen des Unwohlseins einher.<sup>287</sup>

Die zweite Form passiven Verhaltens ist die Überanpassung. Das in dieser Form gezeigte Verhalten ist scheinbar aktiv, weshalb die Identifikation dieser Form passiven Verhaltens nicht leicht ist und es oft nicht als passives Verhalten erkannt wird. Die Überanpassung drückt sich darin aus, dass Menschen das machen, was sie denken, was für andere Menschen das Beste sein könnte oder was diese Menschen nach eigener Einschätzung von ihnen erwarten. Menschen, die sich überangepasst verhalten, berücksichtigen dabei nicht die eigenen Ziele und Bedürfnisse oder die Wünsche der anderen, sondern nur

---

<sup>283</sup> Somit ist das Konzept der Passivität eng verknüpft mit dem in Abschnitt 2.3.5.2.3.1 vorgestellten Konzept des Bezugsrahmens.

<sup>284</sup> Vgl. Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 192 ff. und Weigel, Sascha (2012), S. 483.

<sup>285</sup> Vgl. Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 113.

<sup>286</sup> Vgl. Schlegel, Leonhard (1993), S. 393; Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 233 und Weigel, Sascha (2012), S. 487 f.

<sup>287</sup> Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 254; Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 113 f.; Weigel, Sascha (2012), S. 488 und Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 233.



die angenommenen, erwarteten Wünsche, die keineswegs den tatsächlichen Wünschen und Erwartungen entsprechen müssen.<sup>288</sup>

Die dritte Form passiven Verhaltens, die sog. Agitation, äußert sich ebenfalls in einemscheinbar aktiven Verhalten, wobei es sich aber eher um ein zielloses und ruheloses Verhalten handelt, das einerseits selten ein Ende findet und andererseits oftmals das eigentliche Problem nicht löst. Menschen, die diese passive Verhaltensweise annehmen, fühlen sich sehr unbehaglich und sind bemüht, dieses Unbehagen durch Aktivität „abzufackeln“, verbunden mit der Hoffnung, dass sich durch irgendeine ihrer Aktivitäten das Problem löst.<sup>289</sup>

Die vierte Art des passiven Verhaltens wird Selbstbeeinträchtigung genannt.<sup>290</sup> Andere Autoren sprechen auch von „Gewalt“ oder „andere unfähig machen“.<sup>291</sup> Dazu zählt jedes Verhalten, mit dem Menschen sich selbst oder andere Menschen verletzen sowie Sachen beschädigen, sodass die Handlungsfähigkeit der beteiligten Menschen zur Problemlösung eingeschränkt oder unmöglich wird. Darüber hinaus werden auch die zahlreichen Arten der Autoaggression (z.B. Alkohol- und Drogenkonsum) oder die Ausprägung psychosomatischer Symptome als Reaktion auf ungelöste Probleme zum passiven Verhalten der vierten Stufe gezählt. Menschen, die sich oder andere einschränkend oder gar vollständig handlungsunfähig machen, sind nicht mehr in der Lage, eigene klare Gedanken zu fassen und Verantwortung für die (Problem-)Situation zu übernehmen. Dadurch werden andere Menschen gezwungen, die Verantwortung für die Problemlösung, die durch das passive Verhalten vermieden wird, zu übernehmen.<sup>292</sup>

---

<sup>288</sup> Vgl. Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 113 f.; Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 255; Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 234 und Weigel, Sascha (2012), S. 489.

<sup>289</sup> Vgl. Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 114 f.; Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 256; Weigel, Sascha (2012), S. 488 f. und Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 234.

<sup>290</sup> Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 256.

<sup>291</sup> Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 115; Weigel, Sascha (2012), S. 490 f. und Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 235.

<sup>292</sup> Vgl. Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 115; Weigel, Sascha (2012), S. 490 f. und Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 235.

Es ist wichtig, anzumerken, dass nicht jedes Fehlverhalten oder körperliches Symptom als passives Verhalten eingeordnet werden kann. Nur bei wiederholtem Auftreten ist es angemessen, „sich selbst oder andere mit der Frage zu konfrontieren, ob man auf diese Weise einem Problem ausweicht, das man glaubt, nicht lösen zu können“<sup>293</sup>. Anzeichen für passives Verhalten sind symbiotisches Verhalten oder das Redefinieren. Mittels tangentialer oder blockierender Transaktionen werden Transaktionen anderer Menschen derart blockiert oder so umgebogen, dass keine Korrektur der eigenen Vorstellungen erforderlich wird und die passive Haltung aufrechterhalten werden kann.<sup>294</sup>

### 2.3.5.6 Das Vertragskonzept

#### 2.3.5.6.1 Der Vertrag nach transaktionsanalytischem Verständnis

„Wenn Menschen miteinander in Kontakt treten, dann bestehen zwischen ihnen bewusst oder unbewusst, offen oder auf der Beziehungsebene vereinbarte Abmachungen über das, was sie miteinander tun wollen, voneinander erwarten bzw. wie sie miteinander umgehen wollen.“<sup>295</sup> Viele Modelle und Konzepte der Transaktionsanalyse enthalten Handlungsempfehlungen, wie mithilfe von psychologischen Verträgen Manipulation und Destruktivität gegenüber uns selbst und anderen Menschen vermindert, im Idealfall komplett

---

<sup>293</sup> Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 116.

<sup>294</sup> Vgl. Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 117 f. Begriffsbestimmungen der tangentialen und blockierenden Transaktion finden sich in Abschnitt 2.3.5.2.3.1. Beide Formen zählen zu der Gruppe der Redefinitionstransaktionen und werden eingesetzt, um den eigenen Bezugsrahmen wieder passend und stimmig zu gestalten. Durch Passivität kann es zu dysfunktionalen Symbiosen kommen, die entstehen, wenn „[...] in Beziehungen Verantwortung gemieden und verschoben wird bzw. die negativen Folgen gemiedener Verantwortung verschoben werden, oder wenn die Aktivierung und Entwicklung von Potentialen behindert wird“. Schmid, Bernd (1994), S. 84. Der Begriff der Symbiose wurde ebenfalls von der Schiff-Schule in die Transaktionsanalyse eingeführt. Unter Symbiose wird in der Transaktionsanalyse die Aufgabe der Unabhängigkeit von zwei Individuen verstanden, die erst zu zweit in der Lage sind, alle Ichzustände zu aktivieren. Hierbei übernimmt häufig eine Person den Erwachsenen- und Eltern-Ichzustand und die andere Person den Kind-Ichzustand. Dabei kann auch zwischen einer gesunden (bspw. Mutter-Kind-Beziehung) sowie einer ungesunden Symbiose (bspw. Paarbeziehung) unterschieden werden. Vgl. Schlegel, Leonhard (1993), S. 353 ff. und Weigel, Sascha (2012), S. 482 f.

<sup>295</sup> Schulze, Henning (1992), S. 207.

verhindert werden können.<sup>296</sup> Deshalb kann das Vertragskonzept als die wichtigste Grundlage der transaktionsanalytischen Arbeit bezeichnet werden (siehe hierzu auch Abschnitt 2.3.4).<sup>297</sup>

Verträge nach transaktionsanalytischem Verständnis werden auf Grundlage einer freien Entscheidung abgeschlossen, sind partnerschaftlich orientiert und enthalten Aussagen über Gegenstand, Mittel und Ziele der gemeinsamen Zusammenarbeit.<sup>298</sup> Die Arbeit mit Verträgen bringt zahlreiche Vorteile mit sich. Zuvorderst wird mit dem Vertrag klargestellt, dass alle Beteiligten freiwillig oder mindestens unter gegebenen Bedingungen ihre Bereitschaft für eine Zusammenarbeit erklären. Zum anderen werden die Vertragsparteien angeregt, ihre Verantwortung für den Vertragsinhalt zu übernehmen. Des Weiteren unterstützt ein Vertrag die klare Grenzziehung zwischen den Vertragsparteien und trägt dazu bei, dass sich alle Beteiligten ihres Rollenverständnisses bewusst sind. Darüber hinaus dient ein Vertrag dazu, Vorstellungen und Erwartungen der Beteiligten zu benennen und somit auch Enttäuschungen von Erwartungen, die meist in Unzufriedenheit münden, vorzubeugen. Ferner legt der Vertrag den Schwerpunkt vor allem auf die gegenwärtige und zukünftige Situation und nicht auf Vergangenes, sodass sich die Beteiligten tatkräftig den anstehenden Veränderungen widmen können.<sup>299</sup>

Bei der Arbeit mit Verträgen wird eine Vielzahl von transaktionsanalytischen Konzepten angewendet. Dazu gehört einerseits die Grundeinstellung der beteiligten Personen „Ich bin okay – du bist okay“.<sup>300</sup> Andererseits nutzt die Ge-

---

<sup>296</sup> Vgl. Schibalski, Bernhard (1991): Verträge – Kläranlage der Kommunikation, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis, 8. Jg., S. 38.

<sup>297</sup> Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 337. *WEIGEL* spricht sogar vom Grundgesetz transaktionsanalytischer Beratungstätigkeit.

<sup>298</sup> Vgl. Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 35 f. *STEINER* nannte vier Voraussetzungen dafür, dass ein transaktionsanalytischer Vertrag auch den Bedingungen eines juristischen Vertrags entspricht: 1. Gegenseitige Übereinkunft, 2. Leistung und Gegenleistung, 3. Geschäftsfähigkeit und 4. Kein Widerspruch zu geltenden Gesetzen. Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 372 f. Ähnlich hierzu auch Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 131. Für eine ausführliche Darstellung des Vergleichs zwischen transaktionsanalytischer und juristischer Vertragsarbeit siehe Weigel, Sascha (2012), S. 338.

<sup>299</sup> Vgl. Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 35 und Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 131.

<sup>300</sup> Vgl. Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 373.

staltung und Arbeit mit einem Vertrag auch immer die kommunikationstheoretischen Erkenntnisse der Transaktionsanalyse. Dazu gehören bspw. das Aufdecken und Verhindern von psychologischen Spielen sowie die Arbeit mit skriptgebundenem Denken, Fühlen und Verhalten.<sup>301</sup> Somit kann die Anwendung von Verträgen nach transaktionsanalytischem Verständnis dabei unterstützen, die Kommunikation „bewusst(er) und zufrieden stellend(er) zu strukturieren“<sup>302</sup>.

### **2.3.5.6.2 Ebenen von Verträgen**

*WEIGEL* unterscheidet drei Vertragsebenen: die administrative, die professionelle und die psychologische Ebene, die stets vorkommen und bei den Transaktionen zwischen den Vertragsparteien beobachtet werden sollten. Die administrative Ebene enthält vor allem die Klärung organisatorischer Fragestellungen, wie z.B. die Art der Vergütung, Zeit und Ort der Zusammenarbeit, und hat somit eher einen rechtsrelevanten Charakter. Die professionelle Vertragsebene stellt sehr deutlich die konkreten Erwartungen und Wünsche der Gesprächspartner heraus, wobei es sich empfiehlt, die Ziele positiv zu formulieren. Die psychologische Vertragsebene berücksichtigt die zwischenmenschliche Beziehung zwischen den Gesprächspartnern, auch wenn dies oftmals nicht schriftlich dokumentiert wird und weitestgehend verdeckt und unbewusst für die Beteiligten bleibt.<sup>303</sup>

### **2.3.5.6.3 Vertragsarten nach transaktionsanalytischem Verständnis**

In der transaktionsanalytischen Literatur werden die verschiedenen Arten von Verträgen nicht einheitlich dargestellt, was auf die zahlreichen Anwendungsgebiete der Transaktionsanalyse zurückzuführen ist. Im Folgenden werden wesentliche Systematisierungsansätze in der Literatur kurz vorgestellt und anschließend in einer Tabelle zusammengefasst.

*GÜHRS/NOWAK* unterteilen die Vertragsarten in Verträge mit anderen Personen, Verträge mit professionellen Leitern, Verträge mit sich selbst, Verträge

---

<sup>301</sup> Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 339.

<sup>302</sup> Ebenda.

<sup>303</sup> Vgl. ebenda, S. 340 f.

mit Mitarbeitern und Dreiecksverträge.<sup>304</sup> *SCHULZE* nennt den offenen Vertrag, den Beziehungsvertrag und den geheimen Vertrag.<sup>305</sup> *HENNING/PELZ* unterscheiden einen allgemeinen Vertrag vom Behandlungsvertrag, vom Stundenvertrag und vom momentanen Vertrag.<sup>306</sup> *WEIGEL* differenziert die transaktionsanalytischen Vertragsarten nach dem sozialen Kontext, der Personenanzahl sowie dem Grad der Offenheit.<sup>307</sup>

Der Verfasser folgt der Einteilung von *WEIGEL* und fügt der Systematisierung der zahlreichen Vertragsarten eine weitere Kategorie hinzu. Hierbei handelt es sich um die Dauer des Vertrags, der abhängig vom sozialen Kontext, der Personenanzahl sowie dem Grad der Offenheit geschlossen wird.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die zahlreichen transaktionsanalytischen Vertragsarten.

Sozialer Kontext	Personenanzahl	Grad der Offenheit	Dauer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alltagsverträge</li> <li>• Verträge mit professionellen Begleitern (auch Beratungsvertrag)</li> <li>• Rollenbedingte Verträge mit Mitarbeitern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verträge mit sich selbst</li> <li>• Zwei-Personen-Verträge</li> <li>• Dreiecksverträge</li> <li>• Gruppenverträge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offener Vertrag</li> <li>• Geheimer Vertrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzfristig <ul style="list-style-type: none"> <li>• Momentanvertrag</li> <li>• Stundenvertrag</li> </ul> </li> <li>• Langfristig (meist Beratungsverträge)</li> </ul>

**Abbildung 18: Kategorisierung transaktionsanalytischer Vertragsarten**<sup>308</sup>

<sup>304</sup> Vgl. Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 35 ff.

<sup>305</sup> Der *offene Vertrag* (auch offizieller Vertrag) ist eine Abmachung zwischen den Erwachsenen-Ichzuständen der Vertragspartner. Die *Beziehungsverträge* können mit allen Ichzuständen der beteiligten Personen geschlossen werden. Hier liegen die Vertragsbedingungen nicht offen. Charakteristisch für einen Beziehungsvertrag ist, dass er Details über die psychologischen Spiele und die Vertrags- und Interaktionspartner, die in Zukunft miteinander spielen (wollen), enthält. *Geheime Verträge* ermöglichen keine OK – OK Beziehung zwischen beiden Gesprächspartnern, da der verborgene Inhalt nicht offengelegt wird. Die Dreiecks- und Gruppenverträge (mehrseitige Verträge genannt) berücksichtigen, dass die jeweiligen Verträge oftmals zwischen mehreren, und nicht nur zwischen zwei, Vertragspartnern abgeschlossen werden. Die Unterteilung korrespondiert auch mit den im vorhergehenden Abschnitt vorgestellten Ebenen von Verträgen. Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 208 ff.

<sup>306</sup> Vgl. Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002), S. 131.

<sup>307</sup> Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 341 ff.

<sup>308</sup> Eigene Darstellung. Im betriebswirtschaftlichen Kontext sind die Dreiecksverträge hervorzuheben. Die Besonderheit liegt darin, dass auf der einen Seite ein Vertrag zwischen einem (Versicherungs-)Unternehmen und einem Beratungsunternehmen geschlossen wird (z.B. ein Coaching im Rahmen der Führungskräfteentwicklung). Dabei handelt es sich meist sowohl um einen Vertrag im juristischen als auch im transaktionsanalytischen Sinne. Auf der anderen Seite schließt das Beratungsunternehmen, personalisiert durch einen Berater (z.B. einen Coach), vor der Beratungstätigkeit einen Vertrag (nach transaktionsanalytischem Verständnis) mit dem zu Beratenden (z.B. Coachee als Führungskraft). Die Herausforderung besteht darin, dass der Beratende meist vom (Versicherungs-) Unternehmen

### **2.3.5.6.4 Voraussetzungen für eine erfolgreiche transaktionsanalytische Vertragsarbeit**

Um erfolgreich mit Verträgen nach transaktionsanalytischem Verständnis arbeiten zu können, sind einige Voraussetzungen wichtig, die im Folgenden näher beleuchtet werden.

Die jeweilige Vertragsabsprache sollte für die Gesamtpersönlichkeit stimmig sein, was i.d.R. der Fall ist, wenn die Absprache beider Gesprächspartner aus dem strukturellen Erwachsenen-Ichzustand getroffen wurde. Es ist davon auszugehen, dass, falls die Entscheidung des zu Beratenden z.B. aus dem angepassten Kind-Ichzustand oder die des Beraters aus dem kritischen Eltern-Ich getroffen wird, diese Situationen zu einem späteren Zeitpunkt das Scheitern des Beratungsprozesses zur Folge hat.<sup>309</sup>

Des Weiteren ist es sinnvoll, das Vertragsziel positiv zu formulieren. Negativ formulierte Vertragsziele führen dazu, dass der Versuch, zukünftig eine bestimmte Denk-, Gefühls- oder Verhaltensweise zu unterlassen, mit viel Aufwand von Energie verbunden ist. Diese Energie ist aber irgendwann verbraucht und steht dann nicht mehr zum weiteren Es-nicht-mehr-Tun zur Verfügung, sodass das angestrebte, neue Denk-, Gefühls- oder Verhaltensmuster vom alten wieder verdrängt wird. „Diese positive Natur eines formulierten Vertragszieles gibt Alternativen vor, die von dem Unerwünschten weglocken und dadurch die Vermeidung unerwünschter Fühl-, Denk- und Verhaltensweisen erreichen.“<sup>310</sup>

Außerdem sollte das Vertragsziel für Dritte nachvollziehbar sein, was sich in einer zeitlichen Begrenzung, einer einfachen Formulierung sowie in einer möglichen Beobachtung durch Dritte widerspiegelt. Indem das Ziel mittels Etappen

---

zu einer Coaching-Maßnahme entsandt wird und evtl. andere Erwartungen an das Beratungsunternehmen hat als das (Versicherungs-)Unternehmen selbst, sodass die Vertragsarbeit mit (mehr als) zwei Parteien einer besonderen Aufmerksamkeit zur Vermeidung von Divergenzen bedarf. Vgl. hierzu auch Weigel, Sascha (2012), S. 342 f.; Schulze, Henning (1992), S. 210 und Limpächer, Stefan; Limpächer, Martina (2004): Dreiecksverträge im Coaching: Vertraulichkeit versus Vertraglichkeit?, in: Zeitschrift für Transaktions-Analyse, 21. Jg., S. 120 ff.

<sup>309</sup> Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 343.

<sup>310</sup> Weigel, Sascha (2012), S. 344. WEIGEL weist in diesem Zusammenhang ausdrücklich auf die Bedeutung der positiven Formulierung des Ziels hin.

in Teilziele gegliedert wird, kann dem zu Beratenden die Möglichkeit eingeräumt werden, Erfolgserlebnisse zu erzielen. Vor allem den Vertragsinhalt mit einer einfachen Sprache zu formulieren, stellt gerade bei komplexen Fragestellungen eine große Herausforderung dar, ist aber auch unabdingbar, um Missverständnisse bereits im Vorfeld zu vermeiden. Ergeben sich im Zeitverlauf neue Rahmenbedingungen für den vormals geschlossenen Vertrag, sollten die im Vertrag formulierten Vereinbarungen angepasst und neu formuliert werden. Außerdem sollte das Vertragsziel auch beobachtbar sein, da nur auf diese Weise der Erfolg beurteilt werden kann.<sup>311</sup>

Zu guter Letzt ist es für die erfolgreiche transaktionsanalytische Vertragsarbeit auch wichtig, eventuelle Vertragsbrüche zu thematisieren, wobei hierfür immer die Kommunikation zwischen den Erwachsenen-Ichzuständen der betreffenden Menschen notwendig ist und diese aus der Grundeinstellung „Ich bin okay – du bist okay“ heraus erfolgen sollte. Falls dafür ein Feedback-Gespräch notwendig wird, ist es gut, darüber eine kurze Vereinbarung mittels eines Vertrags zu treffen.<sup>312</sup>

Der folgende Abschnitt veranschaulicht abschließend den Erklärungsbeitrag der Transaktionsanalyse zur sozialwissenschaftlichen Konzeption der Versicherungsbetriebslehre und begründet die Auswahl der Transaktionsanalyse.

### **2.4 Transaktionsanalytisch fundierte Konzeption der Versicherungsbetriebslehre**

In der vorliegenden Arbeit wird der sozialwissenschaftlichen Konzeption der Versicherungsbetriebslehre (siehe hierzu Abschnitt 2.2.2) mit der Transaktionsanalyse ein Konzept zur Seite gestellt, das in der Lage ist, menschliches Verhalten, Denken und Fühlen zu erklären. Somit werden Erkenntnisse aus der Psychologie in eine sozialwissenschaftliche Konzeption der Versicherungsbetriebslehre überführt. Dabei soll der Fokus im Wesentlichen auf den

---

<sup>311</sup> Vgl. Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 37 ff. und Weigel, Sascha (2012), S. 345 f.

<sup>312</sup> Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 346. *WEIGEL* versteht den Vertragsbruch mehr als Anlass zur Überprüfung von möglicherweise beim Vertragsschluss (noch) nicht berücksichtigten Sachverhalten, die nun zum Vertragsbruch geführt haben, und weniger als Möglichkeit, die Schuldfrage zu thematisieren.

Interaktionen der verschiedenen Interessengruppen im Versicherungsunternehmen (z.B. Kunden, Mitarbeiter, Vertriebspartner) liegen.

Es geht in der vorliegenden Arbeit keineswegs darum, die bestehenden Konzeptionen überflüssig zu machen, da alle ihren Beitrag zur Erklärung des Wirtschaftens im Versicherungsunternehmen leisten. Vielmehr sollen menschliches Denken, Fühlen und Handeln in ausgewählten Funktionsbereichen, Wertschöpfungsaktivitäten und Geschäftsprozessen von Versicherungsunternehmen erklärt und ein Beitrag zur optimalen Gestaltung der wirtschaftlichen Aktivitäten geleistet werden.

Somit trägt die Entwicklung einer transaktionsanalytisch fundierten Versicherungsbetriebslehre dazu bei, menschliches Verhalten, Denken und Fühlen in der Interaktion mit einem Versicherungsunternehmen oder innerhalb dessen besser zu verstehen und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen für das Management eines Versicherungsunternehmens auszusprechen.

Wie dargestellt, umfasst die Transaktionsanalyse eine Theorie der menschlichen Persönlichkeit und deren Entwicklung. Darüber hinaus berücksichtigt sie die drei Ausdrucksweisen des menschlichen Seins: Denken, Fühlen und die damit verbundenen verbalen und nonverbalen Äußerungen<sup>313</sup> und sie „verbindet auf kreative Art kognitive und tiefenpsychologische Arbeitsweisen und ist sowohl analytisch als auch psychodynamisch versiert“<sup>314</sup>.

Somit kann die Transaktionsanalyse dabei unterstützen, Interaktionen zwischen Menschen dynamisch und prozessual abzubilden und die dazugehörigen „Gefühle, Grundeinstellungen und andere durch die Sozialisation hervorgerufene Verhaltensdeterminanten zu berücksichtigen“<sup>315</sup>. Grundsätzlich können sowohl die einseitige Sicht, die entweder auf den Nachfrager oder den

---

<sup>313</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 145.

<sup>314</sup> Weigel, Sascha (2012), S. 226.

<sup>315</sup> Schulze, Henning (1992), S. 143. Damit grenzt sich die Transaktionsanalyse auch von den behavioristischen Ansätzen ab, die die Grundlage für zahlreiche Lern- und Motivationstheorien sind. Die behavioristischen Ansätze versuchen, menschliches Verhalten mithilfe ei-



Anbieter von Versicherungsschutz gerichtet ist, erweitert als auch psychologische Prozesse, die kognitive und emotional-motivationale Bestandteile aufweisen, beachtet und erklärt werden.<sup>316</sup>

Darüber hinaus ermöglicht die Transaktionsanalyse, Verhaltensweisen sowie Kommunikationsabläufe zwischen Individuen und Gruppen zu analysieren, zu erklären und zu verbessern. Mängel oder Schwächen während der Kommunikation oder Interaktion können somit identifiziert und idealerweise behoben werden.<sup>317</sup>

Des Weiteren sind die Konzepte der Transaktionsanalyse wissenschaftlich abgesichert, und deren (Weiter-)Entwicklung wird sowohl national als auch international durch die Arbeit in den betreffenden Dachverbänden kontinuierlich vorangetrieben.<sup>318</sup>

Außerdem besteht die Transaktionsanalyse aus leicht nachvollziehbaren Konzepten zur Erklärung des menschlichen Seins, was sich in einer verständlichen Sprache, der grafischen Darstellbarkeit, einer breiten Konzeptvielfalt sowie einer hohen Anschlussfähigkeit an weitere Konzepte innerhalb aber auch außerhalb der Transaktionsanalyse widerspiegelt.<sup>319</sup>

---

nes mechanistischen Modells zu erklären, das den Reiz und die darauf folgenden Reaktionen abbildet. Dem Modell folgend, wird der Mensch nur als reagierend und nicht autonom agierend interpretiert. Siehe hierzu auch Fußnote 41.

<sup>316</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 143. *ANGERER* stellt fest, dass „einseitig orientierte Forschungsansätze [...] sich für Marktsituationen als unzureichend [erweisen], in denen Kunden und Mitarbeiter eines Unternehmens in direktem Kontakt agieren und reagieren und sich dabei gegenseitig beeinflussen“. Angerer, Thomas (2003), S. 131. Ähnlich auch *BARENBERG/LOHSE*, die festhalten, dass „bei den markt-, ressourcen-, prozess- bzw. wertorientierten Grundrichtungen der strategischen Unternehmensführung nur die Interessen jeweils einer Bezugsgruppe im Mittelpunkt stehen“. Barenberg, Stefan; Lohse, Ute (2009): Die Balanced Scorecard als ganzheitliches Performance Management-System in Finanzdienstleistungsunternehmen, Karlsruhe, S. 33. *BARENBERG/LOHSE* ergänzen, dass alle Stakeholder aufgrund der Bereitstellung von Ressourcen erwarten, dass die Interessen aller Beteiligten beachtet werden. Vgl. ebenda, S. 34. Siehe hierzu auch die Ausführungen von *SCHWAKE* zu einem pluralistischen Ansatz der Versicherungsbetriebslehre in Abschnitt 2.2 sowie die Kritik von *BITTL* hinsichtlich der mangelnden Berücksichtigung kommunikationstheoretischer Fragestellungen in der Versicherungsbetriebslehre in Abschnitt 2.2.3.

<sup>317</sup> Vgl. Angerer, Thomas (2003), S. 131.

<sup>318</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 144.

<sup>319</sup> Vgl. ebenda, S. 145.

Nachdem die Grundlagen zur Versicherungsbetriebslehre und Transaktionsanalyse losgelöst voneinander vorgestellt wurden, werden nun die Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse in die Versicherungsbetriebslehre identifiziert.

### **3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung**

#### **3.1 Überblick und Ziele des Kapitels**

Im folgenden Kapitel wird einleitend im Abschnitt 3.2 die Wettbewerbssituation auf dem deutschen Versicherungsmarkt dargestellt. Abschnitt 3.3 veranschaulicht, dass es für Versicherungsunternehmen aufgrund der beschriebenen Wettbewerbssituation – unabhängig von der gewählten Wettbewerbsstrategie – notwendig ist, die Unternehmensaktivitäten an den Kundeninteressen auszurichten, um einen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern zu erhalten. Im Abschnitt 3.4 werden die verschiedenen Funktionsbereiche und Wertschöpfungsaktivitäten im Versicherungsunternehmen mithilfe der Wertschöpfungskette veranschaulicht. Diese Darstellung dient dazu, im anschließenden Abschnitt 3.5 die Interaktionspunkte innerhalb der primären Wertschöpfungsaktivitäten zu identifizieren, die sich sowohl durch eine Interaktion mit dem Versicherungsnehmer auszeichnen als auch durch einen großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit gekennzeichnet sind.

Somit ist das Ziel dieses Kapitels, diejenigen Funktionsbereiche eines Versicherungsunternehmens zu identifizieren, die sich für die Anwendung von Transaktionsanalyse-Konzepten eignen, um daraufhin diese Anwendungsmöglichkeiten in Kapitel 4 genauer untersuchen zu können. Den Schwerpunkt der Integration stellen dabei die Wertschöpfungsaktivitäten eines Versicherungsunternehmens dar, die sowohl einen hohen Grad an zwischenmenschlicher Interaktion als auch einen großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit aufweisen.

#### **3.2 Der deutsche Versicherungsmarkt: Ein Überblick über die Wettbewerbssituation**

Die folgenden Ausführungen stellen überblicksartig die aktuelle Wettbewerbssituation dar und berücksichtigen ausgewählte wesentliche Aspekte. Vorder-

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

gründig werden im Folgenden der Ausgangspunkt der heutigen Wettbewerbssituation, die Entwicklung der Vertriebs-, Produkt- und Anbieterlandschaft sowie das veränderte Kundenverhalten berücksichtigt.<sup>320</sup>

Zur Beschreibung der aktuellen Wettbewerbssituation auf dem deutschen Versicherungsmarkt werden die Deregulierung der Versicherungsaufsicht<sup>321</sup> und die Liberalisierung<sup>322</sup> des europäischen Binnenmarkts im Jahr 1994 als Ausgangspunkte einer starken Veränderungsdynamik betrachtet. Bis zur Deregulierung des europäischen Versicherungsmarkts war der deutsche Versicherungsmarkt nur geringfügig von Wettbewerb geprägt, weil die Produkt- und Prämienleistungen aufgrund der Pflicht zur Vorabkontrolle und -genehmigung durch das Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen (BAV)<sup>323</sup> weitestgehend identisch waren und Wettbewerbsdruck durch bran-

---

<sup>320</sup> Außer von zahlreichen Herausforderungen, die durch die gestiegene Wettbewerbsintensität hervorgebracht werden, wird die Versicherungswirtschaft auch von den wirtschaftlichen, gesetzlichen, demografischen und regulatorischen Rahmenbedingungen in Deutschland beeinflusst. Auf eine umfassende Darstellung dieser Rahmenbedingungen wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet und nur an einigen Stellen wird ein Verweis auf diese Rahmenbedingungen vorgenommen.

<sup>321</sup> Die Deregulierung wurde in Deutschland durch die Verabschiedung des Dritten Gesetzes zur Durchführung versicherungsrechtlicher Richtlinien des Rates der Europäischen Gemeinschaften (Drittes Durchführungsgesetz/EWG zum VAG) vom 21. Juli 1994 abgeschlossen. Vgl. hierzu ausführlich Koch, Peter (2012): Geschichte der Versicherungswirtschaft in Deutschland, Karlsruhe, S. 473 f. Ein Überblick über die verschiedenen Entwicklungsetappen der deutschen Versicherungsaufsicht sowie die weiteren Auswirkungen der Richtlinienumsetzung findet sich bei Farny, Dieter (2011), S. 114; Koch, Peter (2012), S. 473 ff. und Schradin, Heinrich (1994): Erfolgsorientiertes Versicherungsmanagement, Karlsruhe, S. 99.

<sup>322</sup> Siehe hierzu auch Drittes Gesetz zur Durchführung versicherungsrechtlicher Richtlinien des Rates der Europäischen Gemeinschaften (Drittes Durchführungsgesetz/EWG zum VAG) vom 21. Juli 1994. Die Voraussetzungen zur Schaffung eines europäischen Versicherungsbinnenmarkts wurden bereits durch die sog. erste Richtliniengeneration geschaffen. Allerdings wurde die Niederlassungsfreiheit durch die jeweiligen nationalen Aufsichten stark eingeschränkt, sodass erst mit der dritten Richtliniengeneration und der damit verbundenen Abschaffung der materiellen Versicherungsaufsicht ein Binnenmarkt mit über 380 Mio. Kunden und 5.000 Versicherungsunternehmen entstand. Vgl. Koch, Peter (2012), S. 473; Ehrler, Bruno (1999): Kernkompetenzorientiertes Management der Versicherung, St. Gallen, S. 83 f. und Köhne, Thomas; Ruf, Sabine (1995): Das kundenorientierte Versicherungsprodukt, in: Versicherungswirtschaft, 50. Jg., S. 946.

<sup>323</sup> Am 1. Mai 2002 wurden die Bundesaufsichtsämter für das Versicherungswesen, den Wertpapierhandel und das Kreditwesen unter dem Dach der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) zusammengelegt, um auch dem zunehmenden Wettbewerb innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche sowie der Bildung von Allfinanzkonzernen durch eine gebündelte Aufsicht gerecht zu werden. Vgl. Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, S. 121; Farny, Dieter (2011), S. 116 und Koch, Peter (2012), S. 482 f.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

chenfremde Anbieter kaum vorhanden war. Mit dem Wegfall der Vorabkontrolle und -genehmigung<sup>324</sup>, dem Eintritt ausländischer Versicherungsunternehmen<sup>325</sup> und branchenfremder Anbieter<sup>326</sup> in den deutschen Versicherungsmarkt<sup>327</sup> sieht sich die deutsche Versicherungswirtschaft entlang der gesamten Wertschöpfungskette einem zunehmenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt.<sup>328</sup>

---

<sup>324</sup> Ausnahmen stellen hier die Vorlage der Versicherungsbedingungen bei Pflichtversicherungen sowie die Vorlage der Versicherungsbedingungen und die Grundsätze für die Prämienberechnung in der substitutiven Krankenversicherung dar. Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 115.

<sup>325</sup> Bereits im ersten Jahr nach der Deregulierung wurden elf Niederlassungen von Unternehmen aus der Europäischen Union gegründet und 205 ausländische Versicherungsunternehmen nahmen das Dienstleistungsgeschäft in Deutschland auf. Vgl. Koch, Peter (2012), S. 474. Neben der Aufnahme des Dienstleistungsgeschäfts in Deutschland und der Gründung von Niederlassungen in Deutschland traten auch ausländische Versicherungsunternehmen durch Übernahmen oder Fusionen auf dem deutschen Versicherungsmarkt in Erscheinung. Ein prominentes Beispiel ist die AXA Konzern AG, die sich durch zahlreiche Fusionen und Übernahmen (Colonia-Versicherungsgruppe, Nordstern-Gesellschaften, Albingia-Gruppe, DBV-Winterthur Versicherungen) zu einer der größten Versicherungsgruppen in Deutschland entwickelt hat. Eine detaillierte Darstellung der historischen Entwicklung verschiedener europäischer Unternehmen auf dem deutschen Markt findet sich bei Koch, Peter (2012), S. 484 ff. Ausländische Versicherungsunternehmen haben gemessen an den Beitragseinnahmen im deutschen Erstversicherungsgeschäft mittlerweile einen Marktanteil von knapp 25 % (Stand am 12.10.2013). Dazu zählen einerseits die deutschen Erstversicherer mit ausländischen Mehrheitseigentümern (19,6 %) und andererseits europäische Erstversicherer mit deutschen Niederlassungen oder im freien Dienstleistungsverkehr (4,7 %). Vgl. GDV (Hrsg.) (2012): Jahrbuch 2012. Die deutsche Versicherungswirtschaft, Berlin, S. 13 und GDV (Hrsg.) (2013): Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2013, Berlin, S. 19 f.

<sup>326</sup> *EHRLER* unterteilt die branchenfremden Anbieter, die an verschiedenen Stellen der Wertschöpfungskette den Wettbewerbsdruck auf die Versicherungswirtschaft erhöhen, in Substituierer, Client Owner, Process Owner und Service Provider. Substituierer können die Versicherungsprodukte unmittelbar oder mittelbar ersetzen. Unmittelbar bedeutet, dass die Leistungen der Versicherungsunternehmen (weitgehend) ebenfalls erbracht werden. Mittelbar ersetzen umfasst eine gleichwertige oder sogar bessere Erfüllung der Schutzfunktion durch andere Unternehmen am Markt. Zu den Substituierern zählen andere Finanzdienstleister, wie z.B. (gesetzliche) Krankenkassen, Banken, Sparkassen, Investmentgesellschaften und Rückversicherer. Als Client Owner werden Unternehmen bezeichnet, die den Zugang zum Kunden kontrollieren und über diesen Zugang auch Versicherungsprodukte verkaufen können. Diese Unternehmen weisen meist einen großen Kundenstamm auf, mit dem regelmäßig Kontakt besteht und über den die Unternehmen auch zahlreiche Informationen besitzen (z.B. über Kundenkarten und Bonussysteme). Zu den Client Ownern zählen bspw. Kreditkartenfirmen, Supermarktketten, Fluggesellschaften sowie Suchmaschinen und Vergleichsportale im Internet. Die Process Owner erlangen aufgrund der Ausgliederung von unterschiedlichen Prozessen versicherungsspezifisches Know-how und können mittel- bis langfristig eine „Bedrohung“ für die Versicherungsunternehmen darstellen. Hierzu zählen bspw. Softwareentwickler, Systemanbieter und Beratungshäuser. Service Provider stellen den Versicherungsunternehmen direkt oder indirekt Dienstleistungen für die gesamte Wertschöpfungskette zur Verfügung. Hierzu gehören bspw. Callcenter oder Assistance-Dienstleister. Vgl. Ehrler, Bruno (1999), S. 109 f.; Köhne, Thomas (2006), S. 254 und Wagner, Fred (2010): Der Markt wird sich weiter ausdifferenzieren, in: Versicherungswirtschaft, 65. Jg., S. 24. Zur Einschätzung der Wettbewerbsintensität im Bereich der Lebensversicherung aus Sicht der Unternehmenslenker vgl. Bhayani, Bharat; Elert, Florian; Mattar, Klaus (2011): Geschäftsmodelle der Lebensversicherer im Umbruch – Status quo und Ausblick, in: Versicherungswirtschaft, 66. Jg., S. 37.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

Der deutsche Versicherungsmarkt kann als Käufermarkt bezeichnet werden, weil die Versicherungsnehmer grundsätzlich weniger Versicherungsschutz nachfragen als die Versicherungsunternehmen anbieten.<sup>329</sup> Des Weiteren sind in zahlreichen Versicherungszweigen Sättigungstendenzen zu beobachten. Somit können Versicherungsunternehmen nur weitere Marktanteile gewinnen, wenn sie diese von anderen Anbietern übernehmen, sodass ein Verdrängungswettbewerb verbunden mit einem Preiswettbewerb vorliegt und damit auch die Gewinnung neuer Kunden insgesamt anspruchsvoller wird.<sup>330</sup> Die ge-

---

<sup>327</sup> Der deutsche Erstversicherungsmarkt erzielte im Jahr 2012 gebuchte Bruttobeitragseinnahmen i.H.v. 181,6 Mrd. €. Das entspricht 5,03 % des weltweiten Prämienvolumens der Erstversicherung. Damit liegen die deutschen Erstversicherer weltweit auf dem 5. Platz hinter den USA (27,55 %), Japan (14,18 %), Großbritannien (6,75 %) und Frankreich (5,26 %). Vgl. GDV (Hrsg.) (2013), S. 1 und S. 118.

<sup>328</sup> Vgl. Farny, Dieter (2013): Eine Prognose der deutschen Erstversicherung für 2012 bis 2021 und die Bedeutung für die Versicherungskonzerne in Abhängigkeit vom Branchenmix, in: Mitteilungen des Institut für Versicherungswissenschaften an der Universität zu Köln, 01/2013, Köln, S. 1; Köhne, Thomas (2006), S. 253; Reuß, Andreas; Zimmermann, Jörg; Zwiesler, Hans-Joachim (2006), S. 303; Köhne, Thomas (2005): Strategische Kooperationen von Dienstleistern, in: Steria Mummert Consulting (Hrsg.): Kooperationsmanagement, Hamburg, S. 12; Esser, Martina (2004): Assistance in der Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, S. 218; Ehrler, Bruno (1999), S. 109 f. sowie Joho, Christoph (1996): Ein Ansatz zum Kundenbindungs-Management für Versicherer, Bern, Stuttgart, Wien, S. 52 ff..

<sup>329</sup> Dabei herrscht Unklarheit, ob der deutsche Versicherungsmarkt schon immer ein Käufermarkt war (vgl. Köhne, Thomas (2006), S. 252 ff.) oder sich erst zu einem entwickelt hat (vgl. Krausz, Stefan (2002): Strategische Unternehmenspolitik von Erstversicherern unter Verbindung von Zielgruppen-Marketing und Kernkompetenz-Management, Karlsruhe, S. 83). WAGNER beurteilt den Versicherungsmarkt ebenfalls grundsätzlich als einen Käufermarkt. Ein Verkäufermarkt existiert nur in Ausnahmefällen bei Risiken mit hoher Schädeneintrittswahrscheinlichkeit oder Schadenhöhe. Vgl. Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Käufermarkt, S. 352.

<sup>330</sup> Der Verdrängungswettbewerb wird auch durch den demografischen Wandel in Deutschland beschleunigt, da die sinkende Bevölkerungsanzahl eine abnehmende Versicherungsschutznachfrage zur Folge hat. In der Sparte der Lebensversicherung besteht einerseits vor allem in den Bereichen der Berufsunfähigkeit sowie der Pflege eine geringe Versicherungsdurchdringung. Andererseits bieten sich aufgrund der auslaufenden Versicherungsverträge zahlreiche Möglichkeiten zur Wiederanlage. Hier ist die Versicherungswirtschaft gefordert, den Bedarf nach geeigneten Versicherungslösungen beim Kunden zu wecken. Die Bevölkerungszahl in Deutschland nimmt seit 2003 kontinuierlich ab. Im Jahr 2012 lebten ca. 80,5 Mio. Menschen in Deutschland. Im Jahr 2060 werden es – je nach Ausgestaltung der zugrunde gelegten Annahmen – nur noch 65 bis 70 Mio. Menschen sein. Während im Jahr 2008 nur 5 % der Bevölkerung (etwa 4 Mio.) über 80 Jahre alt waren, wird dieser Wert im Jahr 2060 auf 14 % (9 Mio.) angestiegen sein. Vgl. Rollinger, Norbert; Mertes, Heinz Klaus (2012): Die Balance finden zwischen Produktivität und Kundenorientierung, in: Versicherungswirtschaft, 67. Jg., S. 1170; Surminski, Marc (2010a): Vergesst das Neugeschäft – rettet die Bestände, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 783 ff.; Wagner, Fred (2010), S. 24; Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060, Wiesbaden, S. 12 ff und Lehmann, Axel; Ruf, Sabine (1993): Neuorientierung im Versicherungsmarketing – Ansätze und Erfolgsfaktoren, in: Lehmann, Axel; Ruf, Sabine (Hrsg.): Kundenpflege mit Strategie, St. Gallen, S. 29. Grundsätzlich haben deutsche Versicherungsunternehmen mit internationaler Ausrichtung auch die Möglichkeit,

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

stiegene Wettbewerbsintensität führte bereits dazu, dass das versicherungstechnische Geschäft in einigen Zweigen defizitär ist und nur durch positive Kapitalanlageergebnisse in den letzten Jahren ausgeglichen werden konnte.<sup>331</sup> Allerdings sehen sich die Versicherungsunternehmen damit konfrontiert, dass sich die Kapitalanlageergebnisse aufgrund der expansiven Geldpolitik der Zentralbanken zunehmend rückläufig entwickeln und die Zinsen sich auf einem historisch niedrigen Niveau befinden. Davon sind vor allem die Lebensversicherer betroffen, die langlaufende Verträge mit hohen Garantien bedienen müssen.<sup>332</sup>

---

sich in weniger gesättigten Märkten des europäischen Binnenmarkts oder in Wachstumsregionen mit geringer Versicherungsdurchdringung (Prämien in Prozent des BIP), z.B. in Brasilien 3,7 %, China 3,0 % oder Russland 1,3 % (im Vergleich Deutschland 6,7 %), zu etablieren und somit verschiedene Wachstumsziele zu erreichen. Diese Möglichkeit ist aber bspw. für die Gruppe der öffentlich-rechtlichen Versicherer aufgrund der gesetzlichen Regelungen zum begrenzten Geschäftsgebiet ausgeschlossen sowie für kleinere und mittelgroße Versicherungsunternehmen aufgrund der hohen Markteintrittsbarrieren und Investitionen nicht realisierbar. Vgl. GDV (Hrsg.) (2013), S. 121.

<sup>331</sup> Für diese Form der Zeichnungspolitik eines Versicherungsunternehmens wird der Begriff des Cashflow-Underwriting verwendet. Vgl. Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Cashflow-Underwriting, S. 129; Ehrler, Bruno (1999), S. 95 und Köhne, Thomas (2006), S. 257. Zum Beispiel beträgt die Combined Ratio im Gesamtgeschäft der Sparte Schaden/Unfall (Schaden- und Betriebsaufwendungen brutto in % der verdienten Bruttoprämien) im Durchschnitt über die 50 größten Anbieter am deutschen Markt (ca. 80 % des Gesamtmarkts) 97,53 %. Das bedeutet, dass durchschnittlich nur 2,47 % als Gewinn aus dem versicherungstechnischen Geschäft erzielt werden. Vgl. V.E.R.S. Leipzig GmbH (Hrsg.) (2012): Branchenmonitor 2009–2011: Kompositversicherung, Leipzig, S. 33 f. In dem Zweig Gesamt-Kfz beträgt dieser Wert sogar durchschnittlich über die größten 50 Anbieter (ca. 85 % des Gesamtmarkts) 107,44 %, sodass hier ein durchschnittlicher versicherungstechnischer Verlust i.H.v. 7,44 % zu verzeichnen ist, der zu Zeiten eines ertragreichen Kapitalanlagegeschäfts ausgeglichen werden konnte. Mittlerweile sind diesem Puffer aufgrund der aktuellen Finanzmarktlage sowie der konservativen Anlagevorschriften für Versicherungsunternehmen Grenzen gesetzt. Vgl. V.E.R.S. Leipzig GmbH (Hrsg.) (2012a): Branchenmonitor 2009–2011: Kraftfahrtversicherung, Leipzig, S. 140 f.

<sup>332</sup> Nach Berechnungen von FARNY stammen in der Schadenversicherung 8 % der Gesamterträge aus dem Kapitalanlagegeschäft. In der Lebensversicherung sind es durchschnittlich 27 % und in der Krankenversicherung 18 %. Dies verdeutlicht die Bedeutung eines ertragreichen Kapitalanlagegeschäfts. Vgl. Farny, Dieter (2013), S. 2 ff. Vgl. auch Linderkamp, Tim; Pollmer, Sebastian; Schmidt, Peter (2013): Neue Wege in der Kapitalanlage: Die Symbiose zwischen Banken und Versicherungen im Bereich der „Alternative Assets“, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 102. Jg., S. 274; Reschke, Carmen (2012): Asset Management in der Zwickmühle, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 63. Jg., S. 139 f.; Surminski, Marc (2011c): Geschäftsmodell in Gefahr, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jg., S. 641. sowie Wagner, Fred (2010), S. 24. Abbildung 65 im Anhang veranschaulicht die Entwicklung der Umlaufrendite inländischer Inhaberschuldverschreibungen. Den Entwicklungen zufolge sind Versicherungsunternehmen auch zunehmend gefordert, nach alternativen Anlagemöglichkeiten zu suchen. Hierbei rücken Infrastrukturprojekte in den Vordergrund, die allerdings zum jetzigen Zeitpunkt aufgrund der aktuellen Ausgestaltung von Solvency II mit genauso viel Risikokapital zu hinterlegen sind wie bspw. Hedgefonds- oder Private Equity-Anlagen. Vgl. Rudschuk, Norman; Basse, Tobias; Kunze, Frederick (2013): Lebensversicherer im Spannungsfeld zwischen Solvency

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

Sowohl der Verdrängungs- und Preiswettbewerb als auch die Eigenschaften des Versicherungsprodukts als immaterielles, Low-Interest- und erklärungsbedürftiges Gut begründen die grundsätzliche Vertriebsorientierung und -fokussierung in der Versicherungswirtschaft,<sup>333</sup> wobei auch die Vertriebsstrukturen einer kontinuierlichen Veränderungsdynamik unterliegen. Während Versicherungen traditionell über die Ausschließlichkeitsorganisation vertrieben wurden, werden sie dem Versicherungsnehmer heute auf vielfältige Weise angeboten und verkauft. Dabei nimmt die Bedeutung des Vertriebs über Makler, Banken, branchenfremde Anbieter und das Internet<sup>334</sup> zu, womit der Druck auf den traditionellen Vertriebsweg der Ausschließlichkeit erhöht wird.<sup>335</sup>

Der zunehmende Wettbewerb führte zu einer stark wachsenden Anzahl an Produkten und Tarifen, was sowohl eine abnehmende Vergleichbarkeit und Transparenz als auch eine Polarisierung der Marktleistungen von Versicherungsunternehmen zur Folge hatte.<sup>336</sup> Das bedeutet, es werden einerseits Produkte angeboten, die sich durch eine hohe Standardisierbarkeit auszeichnen

---

II und Niedrigzinsphase: Ist die Marketingstrategie die Antwort?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 551 ff. und Surminski, Marc (2013a): Auf der Suche nach Anlagealternativen, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 200.

<sup>333</sup> Das Versicherungsprodukt wird aufgrund der angeführten Eigenschaften selten gekauft, sondern es muss verkauft werden. Dies gilt nach Einschätzung von WAGNER vor allem für die beratungsintensiven und komplexen Versicherungsprodukte. In der Marketingliteratur hat sich dafür der Begriff des Push-Produkts etabliert. Vgl. Wagner, Fred (2010), S. 24.

<sup>334</sup> Vgl. Peters, Anja (2010): Internet-Vertrieb von Versicherungen, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 47 und Hentschel, Stefan; Schopp, Sebastian (2010): Wie Versicherer die Internet-Generation als Kunden gewinnen können, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 658 ff. Bspw. wurden im Jahr 2011 640.000 Kfz-Verträge über Internetvergleichsportale vermittelt, wobei davon auszugehen ist, dass die Anzahl der Abschlüsse weiter steigen wird. Vgl. V.E.R.S. Leipzig GmbH (Hrsg.) (2012), S. 2.

<sup>335</sup> Die Klassifizierung der verschiedenen Vertriebswege wird in Theorie und Praxis nicht einheitlich vorgenommen. FARNY unterteilt die Vertriebswege, besser gesagt die Absatzorgane, in unternehmenseigene, unternehmensgebundene und unternehmensfremde Absatzorgane sowie verschiedene Sonderformen. Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 744. Das Vermittlerregister unterscheidet in gebundene Versicherungsvertreter, Versicherungsvertreter mit Erlaubnis, Versicherungsmakler, produktakzessorische Vertreter und Makler sowie Versicherungsberater. Siehe hierzu Tabelle 4: Registrierungen im Versicherungsvermittlerregister (Stand: 30.06.2014). Vgl. auch Ehrler, Bruno (1999), S. 97 und Köhne, Thomas (2006), S. 252 ff. Anlage 4 veranschaulicht die unterschiedlichen Vertriebswege für das Neugeschäft sämtlicher Sparten der deutschen Versicherungswirtschaft. Darüber hinaus nimmt die Bedeutung der Autohersteller im Bereich der Kfz-Versicherung aufgrund des direkten Kundenkontakts deutlich zu. Vgl. V.E.R.S. Leipzig GmbH (Hrsg.) (2012), S. 2.

<sup>336</sup> Laut einer repräsentativen Umfrage beurteilen die Teilnehmer die Produktinformationen der Versicherer als unverständlich. Nur die Steuererklärung wird als noch unverständlicher eingestuft. Vgl. Möller, Rainer (2012): Die Reichweite des guten Rufes in Markt und Meinung, in: Versicherungswirtschaft, 67. Jg., S. 1368. Eine andere Studie (ERGO Versicherungsgruppe AG zusammen mit dem Meinungsforschungsinstitut forsa; Befragung von 2.600 Personen über 18 Jahre) kommt zu einem ähnlichen Ergebnis. Dabei gehen sogar



### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

und wenig beratungsintensiv sind (sog. Commodities<sup>337</sup>), und andererseits Produkte mit einer geringen Standardisierbarkeit und einem hohen Erklärungsbedarf (hier vor allem Produkte aus dem Altersvorsorgebereich).<sup>338</sup>

Darüber hinaus setzte mit der Liberalisierung und Deregulierung eine Marktkonzentration ein, die vor allem in Zusammenschlüssen von Versicherungsunternehmen resultierte. Motive für die Zusammenschlüsse sind die Erlangung von Marktvorteilen, die bspw. durch die Erschließung neuer Vertriebswege und Kundengruppen oder durch Kosteneinsparungen und Einnahmesteigerungen mittels Nutzung von Synergie- und Skaleneffekten erzielt werden können.<sup>339</sup>

---

53 % der Befragten davon aus, dass Versicherungsunternehmen die Informationen absichtlich unverständlich formulieren. Vgl. o.V. (2012a): Zwei Drittel aller Kunden lesen Versicherungsbedingungen gründlich (aber viele verstehen nur Bahnhof), in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 63. Jg., S. 412. Seit jüngster Zeit sind einzelne Versicherungsunternehmen bemüht, die Kundenkorrespondenz verständlich und einfach zu gestalten. Siehe hierzu Praxisbeispiele der ROLAND Rechtsschutz-Versicherungs-AG (Projekt Corporate Wording) und HUK Coburg (in Kooperation mit dem Bund der Versicherten e.V.) in: o.V. (2011): Kommunikation als strategischer Erfolgsfaktor, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jg., S. 7. O.V. (2011a): Verbraucherfreundliche Hausratbedingungen, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jg., S. 264 f.

<sup>337</sup> Commodities werden in diesem Zusammenhang als Standardprodukte verstanden und nicht als Anlageklasse. Grundlegend zu Commodities als Anlageklasse siehe Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Commodities, S. 133.

<sup>338</sup> WAGNER beurteilt den persönlichen Vertrieb als besonders geeignet, um die Beratung und den Verkauf von komplexen Versicherungsprodukten sicherzustellen. Vgl. Wagner, Fred (2010), S. 24. Vgl. auch Lehmann, Axel (1995): Dienstleistungsmanagement: Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität, 2. Auflage, Stuttgart, Zürich, S. 59 und Ehrler, Bruno (1999), S. 89 ff. KLIMENTINOVA HÖCKMAYR geht davon aus, „dass der Anteil der Versicherungsnehmer mit einem komplexen Versicherungsbedarf tendenziell hoch ist. Dafür sprechen die Versicherungsdichte, Versicherungsdurchdringung und die Anzahl der Versicherungsverträge pro Kopf.“ Klimentinova Höckmayr, Gergana (2012): Wandel der Beratungsqualität auf dem Versicherungsvermittlungsmarkt: eine ökonomische Analyse der Veränderungen aufgrund der Anforderungen der EU-Vermittlerrichtlinie, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 101. Jg., S. 93.

<sup>339</sup> Während im Jahr 1990 729 Versicherungsunternehmen auf dem deutschen Versicherungsmarkt aktiv waren, so waren es 2011 nur noch 580 Versicherungsunternehmen. 1990 erzielten diese Versicherungsunternehmen gebuchte Bruttobeiträge i.H.v. 69,9 Mrd. €. Bis zum Jahr 2011 stiegen die gebuchten Bruttobeiträge auf 178,1 Mrd. €. Im Jahr 2010 vereinten die zehn größten deutschen Erstversicherungsgruppen einen Marktanteil von 63,4 %. Vgl. GDV (Hrsg.) (2012), S. 12; GDV (Hrsg.) (2013), S. 13 und Ehrler, Bruno (1999), S. 99 f. Dabei stellt FARNY zu Recht fest, dass diese Erstversicherungsunternehmen nicht losgelöst von der jeweiligen Gruppen- oder Konzernzugehörigkeit betrachtet werden können. Nach seiner Einschätzung erreichen „[...] 56 Konzerne und Gruppen mit insgesamt 296 Einzelversicherungsunternehmen [...] einen Marktanteil von 98,5 %“. Farny, Dieter (2010): Eine neue Typologie real existierender deutscher Erstversicherer, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 99. Jg., S. 261 f. Eine umfangreiche Darstellung zu den wesentlichen Übernahmen und Fusionen findet sich bei Koch, Peter (2012), S. 484 ff.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

Des Weiteren ist eine Veränderung des Kundenverhaltens zu beobachten, die sich in abnehmender Loyalität gegenüber dem Versicherungsunternehmen und hybridem Verhalten<sup>340</sup> äußert, das der Kunde in seiner Rolle als Nachfrager ausdrückt. Hierzu haben vor allem die Preisunterschiede, die Produktvielfalt und die Möglichkeit, die verschiedenen Produkte (hier vor allem die Commodities) zunehmend transparenter zu vergleichen, beigetragen.<sup>341</sup> Auch das Informations- und das Kommunikationsverhalten der Versicherungsnehmer haben sich gewandelt, was sich einerseits in informierten und kritisch hinterfragenden Kunden widerspiegelt und andererseits in neuen Wegen der Infor-

---

<sup>340</sup> Unter hybridem Kundenverhalten ist wechselhaftes, optimierendes Verhalten ohne eindeutige Präferenzen für Leistungen, Preise oder Services von Versicherungsunternehmen zu verstehen. Vielmehr entscheidet der Versicherungsnehmer situativ und einzelfallbezogen. Vgl. Pohl, Elke (2013): Der Vertrieb für den hybriden Kunden, in: Versicherungswirtschaft, 68. Jg., S. 64 und Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Hybrider Kunde, S. 302. JOHO verwendet für das veränderte Kundenverhalten den Begriff des „Multi-Options-Konsumenten“. Vgl. Joho, Christoph (1996), S. 50 f.

<sup>341</sup> Vgl. Ehrler, Bruno (1999), S. 89. Wenngleich der zunehmende Wettbewerb seit 1994 zu einer steigenden Anzahl an Produkten und Tarifen führte, so erlauben die technischen Entwicklungen, z.B. Vergleichsportale im Internet, Versicherungsprodukte miteinander zu vergleichen. Vgl. Reuß, Andreas; Zimmermann, Jörg; Zwiesler, Hans-Joachim (2006), S. 303. Untersuchungen des Instituts für Versicherungswissenschaften an der Universität Leipzig haben sich umfassend der Vergleichbarkeit und Transparenz für Kfz-Versicherungen in relevanten Vergleichsportalen gewidmet. Dabei wurde festgestellt, dass nicht alle Vergleichsportale die abgefragten Kundenwünsche in dem Vergleichsangebot berücksichtigen, sondern die Kundenwünsche vielfach sogar übererfüllt werden. Dies kann einerseits mit den Versicherungsprodukten inkl. der Versicherungsbedingungen selbst und andererseits mit den Fragen, die die Vergleichsportale zur Angebotserstellung formulieren, begründet werden. Siehe hierzu ausführlich Wagner, Fred; Elert, Florian; Schmidt, Sabine (2011): Auf die richtigen Fragen kommt es an, in: Versicherungswirtschaft, 66. Jg., S. 1108 und Wagner, Fred; Elert, Florian; Schmidt, Sabine (2011a): Geschäftsmodelle von Internetvergleichsportalen, in: Versicherungswirtschaft, 66. Jg., S. 1177. Wenngleich eingeräumt wird, dass die erhöhte Vergleichbarkeit und Transparenz vor allem für die standardisierten Produkte (wie z.B. die Kraftfahrtversicherung) gilt, wird auch für den Bereich der Lebensversicherung angenommen, dass das Internet künftig zunehmend als Informations- und Vergleichsmedium genutzt wird. Siehe hierzu Wagner, Fred; Schmidt, Sabine; Bastheim, Vera (2012): Transparenz als Achse des Verbraucherschutzes, in: Versicherungswirtschaft, 67. Jg., S. 1480 und Pohl, Elke (2013), S. 64. Eine Diskussion zu Fragen der Transparenz des Vermittlerstatus von Vergleichsportalen findet sich bei Surminski, Marc (2011): Welchen Status haben die Internet-Vergleichsportale?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jg., S. 384 f.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

mationsbeschaffung sowie der Kommunikation zwischen Versicherungsunternehmen und Versicherungsnehmer.<sup>342</sup> Kurz gefasst: Die Versicherungsnehmer werden zunehmend informierter, kritischer, preissensitiver und wechselbereiter<sup>343</sup>, alles in allem anspruchsvoller.<sup>344</sup>

---

<sup>342</sup> Während 1997 nur 4,1 Mio. Menschen in Deutschland das Internet nutzten, waren es 2010 bereits 49 Mio. HENTSCHEL/SCHOPP bemängeln, dass immer noch 90 % der Werbebudgets von Versicherungsunternehmen in klassische Werbung investiert werden und die Versicherungsunternehmen sich schwertun, den Anforderungen der neuen Generation gerecht zu werden. Die Autoren formulieren die Notwendigkeit zum Umdenken etwas salopp: „Der Wurm muss nicht dem Angler, sondern dem Fisch schmecken.“ Hentschel, Stefan; Schopp, Sebastian (2010), S. 658 ff. Hentschel, Stefan; Schopp, Sebastian (2011): Das Internet unterstützt den klassischen Vertrieb – eine neue Sicht auf die Kanaldiskussion, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jg., S. 89 ff. Die Allianz hat für 20 Mio. Kunden das Onlineportal „Meine Allianz“ aufgebaut, in dem bspw. der Briefverkehr der letzten 15 Jahre einzusehen ist und Änderungen (z.B. Adress- oder Kontoverbindungsänderungen) vorgenommen werden können. Vgl. o.V. (2013a): Allianz tut den Schritt in die Online-Zukunft, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 282. Zu den zu berücksichtigenden rechtlichen Rahmenbedingungen im Internetvertrieb siehe überblicksartig Kähler, Bettina (2010): Schöne neue Online-Welt der Versicherer, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 799 ff. In Deutschland nutzen mittlerweile knapp 26 Mio. Menschen das Social-Media-Netzwerk Facebook (MecklerMedia Corporation (Hrsg.): <http://allfacebook.de/userdata/> Abruf am 18.10.2013). In einer Studie der V.E.R.S. Leipzig GmbH in Kooperation mit Capgemini Consulting und 67Rockwell Consulting wurden einerseits die Social-Media-Auftritte von Versicherungsunternehmen in Deutschland, Großbritannien und den USA untersucht und andererseits verschiedene Personengruppen befragt. Hierzu zählten die sog. Digital Natives, Versicherungsvermittler sowie ausgewählte Social-Media-Verantwortliche aus deutschen Versicherungsunternehmen. Von den 500 befragten Digital Natives sind 75 % mehr als zwei Stunden am Tag online und zwei Drittel nutzen täglich unterschiedliche Social-Media-Anwendungen. Ausführlich hierzu siehe Wagner, Fred; Riebow, Lars; Fischer, Daniela et al. (2013): Social-Media in der Assekuranz – Ergebnisse einer Folgestudie, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 113 ff. Vor Vertragsabschluss informieren sich knapp 40 % der Neukunden im Internet, wovon knapp 75 % den Vertrag abschließend beim Vertreter und knapp 25 % den Vertrag online abschließen. Vgl. o.V. (2010b): Stärkt das Internet den klassischen Vertrieb?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 833 f. und Hikel, Daniel (2012): Außendienst und Vertrieb: Marketing ohne Gießkannen-Effekt, in: Versicherungswirtschaft, 67. Jg., S. 644. Die Zahlen entstammen einer Studie, die von der Allianz, Google und GfK Panel Services durchgeführt wurde und in der insgesamt 20.000 Kunden befragt wurden. Des Weiteren ist zu beobachten, dass die Menschen den Aussagen, die ihr Umfeld (88 %) tätigt oder die im Internet (64 %) getroffen werden, mehr vertrauen als der Werbung (25 %). Vgl. Möller, Rainer (2012), S. 1368.

<sup>343</sup> In einer Studie von Bain & Company wurden 2.500 Versicherungsnehmer von 23 Gesellschaften befragt. Die Kundenzufriedenheit wurde mit dem Net Promoter Score (NPS) gemessen. Dabei weisen Versicherungsnehmer von Direktversicherern sowie Versicherungsnehmer, die im letzten Jahr Kontakt mit dem Versicherungsunternehmen hatten, deutlich positivere Werte als die inversen Vergleichsgruppen auf. Vgl. o.V. (2012b): Unzufrieden und wechselwillig, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 63. Jg., S. 693 f.

<sup>344</sup> Somit rückt auch der Gedanke des Verbraucherschutzes seit den letzten Jahren vermehrt in den Mittelpunkt und wird auch auf Ebene der Europäischen Union als wesentliches Ziel erachtet, um die Funktionsfähigkeit eines Binnenmarkts zu gewährleisten. Nach Auffassung der Europäischen Union „[...] müssen die Verbraucher Fähigkeiten erwerben und Instrumente erhalten, damit sie ihre Rolle in der modernen Wirtschaft erfüllen können, sich die Märkte an den Verbrauchern orientieren, und die Verbraucher wirksam vor Risiken und Gefahren geschützt werden, die sie alleine nicht bewältigen können“. Europäische Kommission (Hrsg.): Verbraucherpolitische Strategie der EU 2007-2013, [http://ec.europa.eu/consumers/overview/cons\\_policy/doc/cps\\_0713\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/consumers/overview/cons_policy/doc/cps_0713_de.pdf) (Abruf am 21.10.2013).

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

Sowohl die gestiegene Wettbewerbsintensität als auch das veränderte Kundenverhalten erfordern geeignete Maßnahmen, den Versicherungsnehmer an das eigene Versicherungsunternehmen zu binden und diesen nicht aufgrund des Verdrängungswettbewerbs an Konkurrenzanbieter zu verlieren.<sup>345</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die deutsche Versicherungswirtschaft mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert sieht. Die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten in einem gesättigten Markt<sup>346</sup>, geprägt von Preiswettbewerb und defizitären Sparten und Zweigen, dem Eintritt neuer Wettbewerber, anspruchsvollen Kunden und einer kritischen Öffentlichkeit<sup>347</sup>, erfordert ein radikales Umdenken. Während sich die

---

Siehe hierzu auch Artikel 169 Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union sowie Art. 38 Charta der Grundrechte der Europäischen Union. Dieser Verbraucherschutzgedanke findet sich einerseits in regulatorischen Vorgaben (Gesetz zur Neuregelung des Versicherungsvermittlerrechts, Verordnung über Informationspflichten bei Versicherungsverträgen, u.v.m.) wieder. Andererseits wird durch die zunehmend intensive kritische Auseinandersetzung in der breiten Öffentlichkeit (z.B. durch Verbraucherschutzorganisationen und Medien) die Versicherungswirtschaft zur Berücksichtigung der Verbraucherschutzinteressen im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeiten gedrängt. Vgl. Looschelders, Dirk (2013): Europäisches Privatrecht und deutsches Versicherungsvertragsrecht – aktuelle Problemfelder, Entwicklungen und Perspektiven, in: *Versicherungsrecht*, 64. Jg., S. 653; Klimentinova Höckmayr, Gergana (2012), S. 76 ff.; Wagner, Fred; Schmidt, Sabine; Bastheim, Vera (2012), S. 1480.; o.V. (2010a): Werden die Kunden unterschätzt?, in: *Zeitschrift für Versicherungswesen*, 61. Jg., S. 825 f.; Köhne, Thomas (2006), S. 253 ff.; Lohse, Ute (2001): *Business Excellence in Versicherungsunternehmen*, Karlsruhe, S. 155; Ehrler, Bruno (1999), S. 91; Köhne, Thomas (1998b): Auf dem Weg zum kundenindividuellen Marketing, in: *Versicherungswirtschaft*, 53. Jg., S. 668 und Joho, Christoph (1996), S. 47. Eine kritische Auseinandersetzung mit den verschiedenen regulatorischen Eingriffen und deren mögliche Auswirkungen auf die Vertriebswege findet sich bei Nickel-Waninger, Hartmut (2010): Implikationen der Vertriebswegeentwicklung in der Versicherungswirtschaft, in: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 99. Jg., S. 545 ff.

<sup>345</sup> Vgl. Joho, Christoph (1996), S. 55; Esser, Martina (2004), S. 162 und Seidel, Alina (2007): *Kundenorientierte Kommunikation – Konzeptionalisierung und empirische Analyse im Dienstleistungsbereich*, S. 27 f.

<sup>346</sup> WAGNER stimmt der Einschätzung, dass es sich beim deutschen Versicherungsmarkt um einen gesättigten Markt handelt, nur eingeschränkt zu. Dies kann sicherlich für die Kompositsparte gelten, wenngleich in der Personenversicherung (z.B. Berufsunfähigkeits- und Pflegeversicherung) noch große Deckungspotenziale vorliegen. Vgl. Wagner, Fred (2010), S. 24.

<sup>347</sup> Die Versicherungswirtschaft hat seit jeher ein negatives Branchenimage. Befördert wurde dies in den letzten Jahren durch verschiedene Verfehlungen, die in der Öffentlichkeit große Aufmerksamkeit erregten. Beispielhaft seien hier die Berichterstattung über die Incentive-Reise von Vertretern der Hamburg-Mannheimer Inter-Organisation (HMI) (heute ERGO Pro), die Insolvenz der MEG AG, Umdeckungspraktiken oder das Angebot von Einstiegtarifen (sog. Billigtarife) in der privaten Krankenversicherung genannt. MÖLLER spricht von einer „dauerhaft multimedialen Beobachtung“ und „regelrechtem Assekuranz-Bashing“. Möller, Rainer (2012), S. 1368. Eine kleine Auswahl kritischer Berichterstattung zur Kranken- und Lebensversicherung in deutschen Tages- und Wochenzeitungen (z.B. *Die Welt*, *Handelsblatt*), Magazinen (z.B. *Manager-Magazin*) und prominenten Online-Medien (z.B. *sueddeutsche.de*, *Focus Money online*) findet sich bei o.V. (2013): *Sturm im Blätterwald*, in: *Zeitschrift für Versicherungswesen*, 64. Jg., S. 4 und Rudschuk, Norman;

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

Versicherungswirtschaft bisher größtenteils darum bemüht hat, die Kundenbedürfnisse den bestehenden Strukturen und Prozesse anzupassen, erfordert die beschriebene Wettbewerbssituation eine Anpassung der bestehenden Strukturen und Prozesse an die Kundenbedürfnisse. Der folgende Abschnitt stellt die Grundlagen zur strategischen Ausrichtung für Versicherungsunternehmen vor und hebt darauf aufbauend die Kundenorientierung als geeignete Zielgröße der Unternehmensaktivitäten heraus.

#### 3.3 Wettbewerbsvorteil durch die Ausrichtung der Marktleistung an den Interessen des Versicherungsnehmers

Es besteht sowohl in der allgemeinen betriebswirtschaftlichen als auch in der versicherungswirtschaftlichen Literatur Einigkeit, dass ein Unternehmen nur dann langfristig Erfolg haben wird, wenn es dem Unternehmen gelingt, einen Wettbewerbsvorteil<sup>348</sup> gegenüber der Konkurrenz zu erlangen. Hierfür ist es

---

Basse, Tobias; Kunze, Frederick (2013), S. 554. Vgl. hierzu auch Surminski, Marc (2012b): Öffentlichkeitsarbeit gegen die Lebensversicherung, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 63. Jg., S. 493 f.; Surminski, Marc (2011b): Billigtarife gefährden den Kern der PKV, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jg., S. 465; Surminski, Marc (2011a): Nach Budapest: Ist das bisherige System der Motivation und Vergütung der Vermittler noch zeitgemäß?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jg., S. 455 f.; Sinß, Falk (2011): Minimaler Erkenntnisgewinn, in: Versicherungswirtschaft, 66. Jg., S. 1162; Surminski, Marc (2010): Umdeckungen in der PKV: Aus eigener Kraft mit dem Problem fertig werden?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 537 f. und Becker, Hartmut; Stein, Thomas (2013): Eine Branche in der Abwehrschlacht – Nur ein Kommunikationsproblem?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 256 ff. Eine Gegendarstellung zu den zahlreichen Vorwürfen gegenüber der Krankenversicherung findet sich bei Weber, Roland (2012): Die Private Krankenversicherung, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 63. Jg., S. 461 ff. Zwar ist eine klare Zuteilung für die Aufsicht der Vermittler vorhanden (Vermittler mit Erlaubnis: Zuständigkeit bei der IHK; erlaubnisfreie Vermittler: Zuständigkeit bei der BaFin), jedoch ist diese Zuteilung für eine wirksame Aufsicht und Kontrolle kritisch zu hinterfragen. Vgl. Surminski, Marc (2013c): Wer führt die Vermittleraufsicht?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 631.

<sup>348</sup> Ein Wettbewerbsvorteil ist durch das Angebot einer überlegenen Leistung im Vergleich zur Konkurrenz gekennzeichnet, dessen Merkmal einerseits vom Versicherungsnehmer wahrgenommen und als wichtig beurteilt werden muss und andererseits dauerhaft dem Versicherungsnehmer zur Verfügung stehen muss. Vgl. Elert, Florian (2009): Unternehmenswertorientierte Ausgestaltung der Geschäftsprozesse im Versicherungsunternehmen, Diss., Leipzig, S. 86 f.; Esser, Martina (2004), S. 210 und Schradin, Heinrich (1994), S. 114. Für Versicherungsunternehmen, die weder über einen Wettbewerbsvorteil verfügen noch eine klare Strategie verfolgen, hat *PORTER* den Ausdruck „stuck in the middle“ („zwischen den Stühlen“) geprägt. Vgl. Porter, Michael (2010): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 7. Auflage, Frankfurt am Main, S. 44. Vgl. auch Farny, Dieter (2011), S. 526 f.; Esser, Martina (2004), S. 217 und Krausz, Stefan (2002), S. 200 ff. *FARNY* hat hierfür den Begriff „Mitschwimmen“ verwendet, was aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität nicht länger als geeignete Marktbearbeitungsstrategie dienen kann. Als Konsequenz sieht *FARNY* weitere Differenzierungen verbunden mit dem Ziel, Alleinstellungsmerkmale (z.B. bei der Werbung, der Marke, den Geschäftsfeldern) herauszustellen. Vgl. Farny, Dieter (2010), S. 273.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

notwendig, dass die Versicherungsunternehmen über eine geeignete Wettbewerbsstrategie verfügen, die festlegt, wie Wettbewerbsvorteile gegenüber den Wettbewerbern zu erlangen sind, und diese am Markt mit den vorhandenen Ressourcen umgesetzt werden. Versicherungsunternehmen, die keine klare Wettbewerbsstrategie verfolgen und über keinen Wettbewerbsvorteil verfügen, werden langfristig nicht erfolgreich als Anbieter auf dem Versicherungsmarkt auftreten und auch nicht in der Lage sein, eine nachhaltige Unternehmenswertsteigerung zu erzielen.<sup>349</sup>

Nach *PORTER* kann ein Unternehmen nur einen Wettbewerbsvorteil erzielen, wenn die wertschöpfenden Aktivitäten so gestaltet sind, dass sich das Unternehmen entweder einen Kostenvorteil gegenüber seinen Wettbewerbern verschafft oder eine Differenzierung des Leistungsangebots gegenüber den anderen Marktteilnehmern anbietet. Die letztgenannte strategische Ausrichtung hat idealerweise eine höhere Zahlungsbereitschaft der Nachfrager zur Folge. Entsprechend dieser beiden Grundausprägungen können die beiden Strategien der Kostenführerschaft und der Differenzierung unterschieden werden.<sup>350</sup> Bei der Entscheidung für eine der beiden Strategien ist zu berücksichtigen, dass diese auch immer mit unterschiedlichen Erwartungen der Kunden an die Leistungserstellung einhergehen.<sup>351</sup>

---

<sup>349</sup> Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 526 f.; Porter, Michael (2010), S. 37 ff.; Elert, Florian (2009), S. 86 f.; Esser, Martina (2004), S. 210 ff.; Krausz, Stefan (2002), S. 200 ff. und Schradin, Heinrich (1994), S. 114.

<sup>350</sup> Vgl. Porter, Michael (2010), S. 37. Als dritten Typ identifiziert *PORTER* die Konzentrationsstrategie, die wiederum in zwei Varianten ausgebildet sein kann. Die erste Variante zielt auf einen Kostenvorsprung und die zweite Variante auf eine Differenzierung jeweils in einem kleinen Branchensegment (z.B. produktbezogen: Risikolebensversicherung; kunden-gruppenbezogen: Industriekunden) ab. Somit muss im Rahmen der Konzentrationsstrategie ein Wettbewerbsvorteil durch geringe Kosten oder durch die Differenzierung erlangt werden. Deshalb kann an dieser Stelle auf Ausführungen zur Konzentrationsstrategie verzichtet werden, da der Schwerpunkt der Betrachtung auf den Wettbewerbsvorteilen liegt und weniger auf einem zu wählenden Strategietyp in Abhängigkeit von der Größe des Branchensegments, in dem sich ein Versicherungsunternehmen bewegt.

<sup>351</sup> Vgl. Porter, Michael (2010), S. 37 ff.; Elert, Florian (2009), S. 187 f.; Fließ, Sabine (2009): Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 69 und Esser, Martina (2004), S. 209.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

*PORTER* baut mit den generischen Wettbewerbsstrategien auf dem sog. Structure-Conduct-Performance-Modell<sup>352</sup> auf.<sup>353</sup> Dabei wird die Struktur einer Branche (Structure) durch die Angebots- und Nachfragesituation in einem Markt bestimmt.<sup>354</sup> Die Branchenstruktur wiederum determiniert das Verhalten (Conduct) und den Erfolg (Performance) des Unternehmens am Markt.<sup>355</sup> Auf Grundlage dieser Wettbewerbsanalyse können die Stärken und Schwächen des Versicherungsunternehmens im Vergleich zum Markt identifiziert und die Strategie des Versicherungsunternehmens abgeleitet werden. Ausgangspunkt ist somit die Branchenstruktur.<sup>356</sup>

Bei der Strategie der Kostenführerschaft verfolgen die Versicherungsunternehmen das Ziel, einen Wettbewerbsvorteil mittels eines relativen Kostenvorteils gegenüber der Konkurrenz zu erzielen, der sich durch einen geringeren Angebotspreis des Versicherungsprodukts gegenüber vergleichbaren Produkten ergibt. Dabei geben die Versicherungsunternehmen die Vorteile durch Einsparungen im Bereich der Risiko-, Betriebs- und Vertriebskosten an den Versicherungsnehmer weiter.<sup>357</sup> Die Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft verlangt einen möglichst standardisierten und normierten Versicherungsschutz, der sich durch eine leichte Verständlichkeit und geringe Erklärungsbedürftigkeit auszeichnet. Eine weitere Voraussetzung für diese Strategie

---

<sup>352</sup> Dieses Modell wurde an der Harvard University entwickelt, um die Funktionsweise von Märkten zu erklären. *EHRLER* bezeichnet es als das Paradigma der Industrieökonomie. Vgl. Ehrler, Bruno (1999), S. 24.

<sup>353</sup> Ein weiterer Ansatz, der wesentlichen Einfluss auf das strategische Management in Theorie und Praxis hatte, ist das SWOT-Modell. Sowohl das Structure-Conduct-Performance-Modell als auch das SWOT-Modell können der Neoklassik zugeordnet werden, deren implizite Grundannahme die vollständige Information „sowohl über die Gegebenheiten des Unternehmens als auch über die Branchenstruktur bzw. deren Entwicklung“ ist. Ehrler, Bruno (1999), S. 24.

<sup>354</sup> Zur Analyse hat *PORTER* fünf Wettbewerbskräfte (auch Triebkräfte genannt) identifiziert, die als Gegenstand der Analyse berücksichtigt werden. Hierzu zählen die Lieferanten, potentielle neue Konkurrenten, Abnehmer, Ersatzprodukte und Wettbewerber.

<sup>355</sup> Vgl. Krausz, Stefan (2002), S. 283; Ehrler, Bruno (1999), S. 27 und Wieseahn, Andreas (2001): Geschäftsprozeßoptimierung für Versicherungsunternehmen, München, S. 34.

<sup>356</sup> Vgl. Wieseahn, Andreas (2001), S. 34.

<sup>357</sup> Im Bereich der Risikokosten haben die Versicherungsunternehmen bspw. die Möglichkeit, durch die Bildung von ausreichend großen Versichertenkollektiven oder durch geeignete Risikoselektionsverfahren einen Kostenvorteil zu erlangen, der zu geringeren Preisen gegenüber der Konkurrenz führt. Eine kostengünstige Vertriebsform stellt bspw. die Direktversicherung dar. Vgl. Schradin, Heinrich (1994), S. 151 f.; Esser, Martina (2004), S. 212 f. und Elert, Florian (2009), S. 188 f.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

gie sind kostengünstige Strukturen und Prozesse im Versicherungsunternehmen sowie preissensitive Versicherungsnehmer. Wichtig hierbei ist, dass die Verfolgung der Kostenführerstrategie nicht zu Lasten der Qualität des Deckungsumfangs sowie der Sicherheit der Schadenzahlungen im Versicherungsfall gehen darf. Somit existieren auch Grenzen und Nebenbedingungen der Kostenführerstrategie.<sup>358</sup>

Bei der Differenzierungsstrategie bieten Versicherungsunternehmen dem Versicherungsnehmer ein Leistungsbündel an, das sich durch eine einzigartige Qualität und/oder einen einmaligen Service am Markt abgrenzt. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass Wettbewerbsvorteile, die die inhaltlich-materielle Ausgestaltung des Versicherungsschutzes betreffen, aufgrund des fehlenden Imitationsschutzes nicht nachhaltig und langfristig aufrechtzuerhalten sind.<sup>359</sup> Außerdem rücken aufgrund der Homogenität der Eigenschaften der verschiedenen Versicherungsprodukte hinsichtlich der versicherten Gefahren und Schadenleistungen für den Versicherungsnehmer andere Beurteilungskriterien, wie bspw. die Beratungs- und Abwicklungsleistungen<sup>360</sup>, in den Vordergrund. Es ist naheliegend, dass die Umsetzung einer Differenzierungsstrategie mit einer einzigartigen Qualität und/oder einem einmaligen Service mit höheren „Herstellungskosten“ verbunden ist, was zu einem erhöhten Preis des Versicherungsschutzes im Gegensatz zu einem vergleichbaren Versicherungsschutz mit geringerer Qualität und/oder geringerem Service führt. Dabei wird unterstellt, dass der Kunde aufgrund des Nutzenvorteils bereit ist, einen Preis oberhalb des Branchendurchschnitts zu bezahlen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Nachfrage nicht völlig preiselastisch ist und bei einem zu hohen Preis die Versicherungsnehmer von einem Vertragsabschluss absehen.<sup>361</sup>

---

<sup>358</sup> Vgl. Kwasniok, Sascha (2012): Marktorientierte Vertriebssteuerung von Versicherungsunternehmen, Karlsruhe, S. 151; Elert, Florian (2009), S. 189; Esser, Martina (2004), S. 212 f. und Schradin, Heinrich (1994), S. 151 f.

<sup>359</sup> Eine kritische Betrachtung des mangelnden Imitationsschutzes von Versicherungsprodukten findet sich bei Leithoff, Thomas (2010): Versicherungsprodukte und der Schutz durch das Urheberrecht, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 846 ff.

<sup>360</sup> Die Beratungs- und Abwicklungsleistungen umfassen die Beratung und den Verkauf von Versicherungsschutz sowie die Betreuung während der gesamten Vertragslaufzeit und im Schadenfall. Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 55 ff. und Schradin, Heinrich (1994), S. 152 f.

<sup>361</sup> Vgl. Kwasniok, Sascha (2012), S. 152 ff.; Esser, Martina (2004), S. 213 f.; Krausz, Stefan (2002), S. 56; Lehmann, Axel (1995), S. 57 und Schradin, Heinrich (1994), S. 152 f.



### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

Unabhängig davon, ob Versicherungsunternehmen die Strategien der Kostenführerschaft oder der Differenzierung verfolgen, erfordern beide Typen eine Kundenorientierung. Im Fall der Kostenführerschaft besteht der Kundennutzen im Angebot eines preisgünstigen Versicherungsprodukts, wohingegen bei der Differenzierungsstrategie der Kundennutzen bspw. in Form einer hohen Servicequalität generiert wird. Bei der strategischen Positionierung gilt es einerseits, die Dimensionen der materiell-inhaltlichen Ausgestaltung des Versicherungsschutzes sowie des Aufbaus und Ablaufs der kundenbezogenen Beratungs- und Abwicklungsleistungen zu beachten. Andererseits stehen Versicherungsunternehmen aufgrund der beschriebenen Wettbewerbssituation in Abschnitt 3.2 vor der Herausforderung, ein ausgewogenes Maß zwischen der Schaffung von Kundennutzen (abhängig von der gewählten Strategie) und einer effizienten Umsetzung dieser Strategie zu finden. Denn der Effizienzsteigerung sind Grenzen gesetzt, da bei steigendem Effizienzdruck ein Punkt der abnehmenden Erträge erreicht wird und sich die Versicherungsunternehmen zu ähnlich verhalten, sodass sich der zeitliche Vorsprung möglicher Wettbewerbsvorteile stetig verkleinert.<sup>362</sup> SALZGEBER fügt an, dass eine zu starke Effizienzorientierung die Versicherungsunternehmen „[...] für neuen Kundennutzen und neue Nutzen-Ansätze der Wettbewerber blind machen [kann]“<sup>363</sup>, und empfiehlt deshalb, im ersten Schritt die Erwartungshaltung der Versicherungsnehmer zu erfassen und diese im zweiten Schritt möglichst effizient umzusetzen und nicht umgekehrt.<sup>364</sup>

---

<sup>362</sup> Vgl. Elert, Florian (2009), S. 88 und 162 f.; Köhne, Thomas (2006), S. 255 und Esser, Martina (2004), S. 219.

<sup>363</sup> Salzgeber, Florian (1996): Kunden- und Prozessorientierung im Versicherungsunternehmen, Karlsruhe, S. 45. LEHMANN/RUF sehen ebenfalls eine reine Fokussierung auf Kosteneinspar- und Effizienzsteigerungsprogramme kritisch, da diese zwar kurzfristig Erfolg versprechend sind, aber mittel- bis langfristig eine schlechte Dienstleistungsqualität zur Folge haben können. Vgl. Lehmann, Axel; Ruf, Sabine (1993), S. 38. Vgl. auch Elert, Florian (2009), S. 168. WAGNER räumt diesbezüglich allerdings ein, dass „die Versicherungswirtschaft mit ihrer immer noch hohen Fertigungstiefe und Individualität der Prozesse [...] diesbezüglich nach wie vor einen großen Nachholbedarf [hat]“. Wagner, Fred (2010), S. 24.

<sup>364</sup> Vgl. Salzgeber, Florian (1996), S. 45. Auch FARNY betont, dass „neben den internen Effizienzkriterien auch oder sogar besonders die Erfordernisse bei den Kunden bzw. deren Wünsche berücksichtigt werden [sollten]“. Farny, Dieter (2011), S. 492. Vgl. in Anlehnung hieran auch Elert, Florian (2009), S. 131. „In den vergangenen Jahren haben viele Versicherer ihre Kosten und Strukturen optimiert und dabei häufig ihr wichtigstes Asset, die Kunden, aus den Augen verloren.“ O.V. (2012b), S. 693 f. WAGNER sieht vor allem bei kapitalmarktorientierten Versicherungsunternehmen die Notwendigkeit zur effizienten Ausgestaltung der einzelnen Geschäftsfelder und -prozesse. Daraus resultierende Effizienz-

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

Somit rückt die Kundenorientierung, eine wesentliche Voraussetzung zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils und einer Unternehmenswertsteigerung, in den Mittelpunkt der folgenden Ausführungen. In zahlreichen allgemein betriebswirtschaftlichen und versicherungsspezifischen Veröffentlichungen wird zum einen darauf hingewiesen, dass eine verstärkte Kundenorientierung zu beobachten ist, auch wenn die Notwendigkeit noch nicht von allen Versicherungsunternehmen erkannt wurde.<sup>365</sup> Zum anderen besteht Einigkeit darüber, dass kundenorientierte Unternehmen erfolgreicher sind als weniger kundenorientierte Unternehmen.<sup>366</sup>

Der Begriff der Kundenorientierung sowie die zentrale Bedeutung des Kunden haben sehr früh Niederschlag in der Literatur gefunden. Darin wird betont, dass letztlich der Kunde mit seiner (Nicht-)Kaufentscheidung ausschlagge-

---

gewinne könnten – sofern diese nicht nur an die Eigentümer (sog. Shareholder) weitergeleitet werden – auch bspw. für die Versicherungsnehmer durch eine verbesserte Preis-Leistungs-Relation nutzenstiftend wirken. In diesem Fall wären auch nicht kapitalmarktorientierte Versicherungsunternehmen zur wertorientierten Steuerung angehalten (bspw. in der Rechtsform der Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit oder der öffentlich-rechtlichen Versicherungsunternehmen), um gegenüber den kapitalmarktorientierten Versicherungsunternehmen weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Vgl. Wagner, Fred (2010), S. 24. In Deutschland decken die kapitalmarktorientierten, börsennotierten Konzerne oder Gruppen ca. 49 % des Markts ab (Konzerne mit VVAG: 32 % Marktanteil und Konzerne als öffentlich-rechtliche Versicherungsunternehmen: 10,25 % Marktanteil). Nach Einschätzung von FARNY „[ist] die oberste Zielsetzung in diesem Konzerntyp [...] auf Gewinnerzielung und internes oder externes Wachstum gerichtet, beides mit dem Ziel einer Steigerung des Konzernwerts. Die Kundenorientierung gilt eher als Mittel zum Zweck, die Aktionärsinteressen stehen im Vordergrund.“ Farny, Dieter (2010), S. 265 f.

<sup>365</sup> Vgl. Köhne, Thomas (2006), S. 252; Köhne, Thomas (2003): Schadenmanagement als Marketinginstrument oder: Kundenorientierung im „Moment of Truth“, in: El Hage, Bernard; Jara, Martin (Hrsg.): Schadenmanagement, St. Gallen, S. 73; Köhne, Thomas; Ruf, Sabine (1995), S. 946 und Lehmann, Axel; Ruf, Sabine (1993), S. 29.

<sup>366</sup> Vgl. Stahl, Mikel (2011): Wachsender Wettbewerb verlangt nach neuen Methoden zur Kundenbindung, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jg., S. 158 f.; Dohmen, Anne; Moormann, Jürgen (2011): Kundenzentrierung in der Finanzbranche – Ansätze und Perspektiven, in: Marketing Review St. Gallen, Heft 01, 28. Jg., S. 26; Elert, Florian (2009), S. 105 und S. 191; Gleitsmann, Beate (2007): Internes Marketing, Unternehmenskultur und marktorientiertes Verhalten, Wiesbaden, S. 1; Bruhn, Manfred (2002): Integrierte Kundenorientierung, Wiesbaden, S. 15; Krausz, Stefan (2002), S. 83; Lohse, Ute (2001), S. 197; Köhne, Thomas (1998), S. 668; Lehmann, Axel (1998): Qualität und Produktivität im Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 21 ff.; Schradin, Heinrich (1994), S. 152 und Felenbok, Jean-Pierre (1993): Strategisches Kunden- und Kundenbindungsmanagement, in: Lehmann, Axel; Ruf, Sabine (Hrsg.): Kundenpflege mit Strategie, St. Gallen, S. 55. KÖHNE/RUF sprechen in Anlehnung an HALLER sogar von einer Kopernikanischen Wende, „da sich der Bezugspunkt der Tätigkeit grundlegend ändert: Wenn der Kunde mit seinen Bedürfnissen Ausgangspunkt sämtlicher Aktivitäten wird, rücken Produkt und Produktion (Verwaltung) an das Ende einer Kette“. Köhne, Thomas; Ruf, Sabine (1995), S. 946 f.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

wendig ist, welche Produkte und Leistungen eines Unternehmens sich erfolgreich am Markt durchsetzen werden.<sup>367</sup> Unter Kundenorientierung kann dabei verstanden werden, dass Versicherungsunternehmen in der Lage sind, die verschiedenen Entscheidungsvariablen für das Kaufverhalten des Versicherungsnehmers zu berücksichtigen sowie mit dem Versicherungsnehmer offen und gleichberechtigt zu kommunizieren, um die daraus generierten Informationen wiederum in eine kundenorientierte Leistungserstellung einfließen zu lassen. Das Ziel der Kundenorientierung sind zufriedene Versicherungsnehmer, die sich (freiwillig) langfristig an das Versicherungsunternehmen binden.<sup>368</sup>

Um eine Kundenorientierung zu etablieren, ist zuallererst ein Mentalitätswechsel notwendig: von einer herstellungsbezogenen zu einer verwendungsbezogenen Marketingphilosophie, bei der der Versicherungsnehmer in den Mittelpunkt der gesamten unternehmerischen Aktivitäten gerückt wird.<sup>369</sup> Erst wenn es gelingt, die Kundenorientierung „[...] als einen übergreifenden und miteinander verzahnten Wertschöpfungsprozess zu verstehen und sich endgültig von der Sichtweise in Abläufen, Abteilungen und Funktionen zu lösen“<sup>370</sup>, kann eine kundenorientierte Leistungserstellung erfolgreich gelingen. Zur kunden-

---

<sup>367</sup> Vgl. Drucker, Peter (1998): Die Praxis des Managements, 6. Auflage, München, Zürich, S. 52. DRUCKER formuliert dies bereits in der 1. Auflage im Jahr 1969. In Anlehnung hieran vgl. auch Dohmen, Anne; Moormann, Jürgen (2011), S. 26.

<sup>368</sup> Vgl. Grothe, Toren; Lohse, Ute (2003): Kundenbindungsmanagement für Versicherungsunternehmen, Göttingen, S. 51 und Köhne, Thomas (2003), S. 73. HALLER/ACKERMANN haben als Ausgangspunkt zur Etablierung der Kundenorientierung folgende Fragestellung formuliert: „Was würde mein Kunde wollen, wenn er wüsste, was er bräuchte?“. Haller, Matthias; Ackermann, Walter (1992): Versicherungswirtschaft – kundenorientiert, 3. Abschnitt, Zürich, S. 5. Vgl. auch Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Kundenorientierung, S. 384; Graf von der Schulenburg, J.-Matthias (2005): Versicherungsökonomik, Karlsruhe, S. 554 ff. und Köhne, Thomas (2003), S. 73.

<sup>369</sup> Vgl. Bär, Martina; Andelfinger, Volker; Maas, Robert; Wiehle, Hartmut (2010): Kundenzentrierte Industrialisierung in der Versicherungsbranche, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 149; Krausz, Stefan (2002), S. 84; Bittner, Thomas (1999): Optimierung von Kundenstrukturierungen, in: Versicherungswirtschaft, 54. Jg., S. 677 und Venohr, Bernd (1996): Kundenbindungsmanagement als strategisches Wachstumsziel, in: Versicherungswirtschaft, 51. Jg., S. 368.

<sup>370</sup> Lohse, Ute (2001), S. 147. Für die umfassende und ganzheitliche Erfassung, Strukturierung und Nutzung aller Kundenkontakte wird in der Literatur der Begriff Kundenbeziehungsmanagement (Customer-Relationship-Management, CRM) verwandt. Vgl. Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Kundenbeziehungsmanagement, S. 382.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

orientierten Ausrichtung sind sowohl Anpassungen in der Organisationsstruktur des Versicherungsunternehmens als auch eine gesonderte Berücksichtigung der gestiegenen Anforderungen an Produktionsfaktoren notwendig.<sup>371</sup>

Soll der Kunde Ausgangspunkt des unternehmerischen Handelns sein, ist es für das Versicherungsunternehmen geboten, sich über die Erwartungshaltung des Kunden an die verschiedenen Marktleistungen des Versicherungsunternehmens entlang der gesamten Wertschöpfungskette Klarheit zu verschaffen. Erst dann ist es möglich, den eigentlichen Leistungserstellungsprozess sowie die abschließende Marktleistung kundenorientiert auszugestalten. Dazu sollte das Versicherungsunternehmen analysieren, an welchen Interaktionspunkten der Versicherungsnehmer aus welchen Gründen mit welchen Kommunikationsmitteln zu welchen Zeitpunkten an welchen Orten interagieren möchte.<sup>372</sup>

Dabei reicht es für Versicherungsunternehmen nicht aus, sich ausschließlich auf Serviceleistungen während des Beratungs- und Vertriebsprozesses zu fokussieren, da der Kunde sämtliche Aktivitäten des Versicherungsunternehmens während der Kundenbeziehung in sein Urteil über die Servicequalität einbezieht. Statt dessen sollten neben den Interaktionen der Kontaktabahnung und des Vertragsabschlusses auch die gesamte Kundenpflege, der Schadenfall sowie die Beratung zu neuen Produkten aufgrund des dynamischen Lebenszyklusses des Versicherungsnehmers ebenfalls berücksichtigt und hierfür letztendlich alle zur Verfügung stehenden Marketinginstrumente auf die individuellen Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden.<sup>373</sup> Dazu gehö-

---

<sup>371</sup> Vgl. Grothe, Toren; Lohse, Ute (2003), S. 59 und S. 96. *SALZGEBER* hält die Verhaltensänderungen der Mitarbeiter, um eine kundenorientierte Unternehmenskultur zu etablieren, für die größte Herausforderung, die idealerweise auch professionell begleitet wird. Vgl. Salzgeber, Florian (1996), S. 70. *STOCK-HOMBURG* sieht neben der Verhaltensänderung auch die Änderung der Einstellung der Mitarbeiter als wesentlich an. Zur Unterscheidung zwischen kundenorientierter Verhaltensweise und Einstellung siehe Stock-Homburg, Ruth (2011): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 32.

<sup>372</sup> Vgl. Dohmen, Anne; Moormann, Jürgen (2011), S. 26; Esser, Martina (2004), S. 163 f.; Grothe, Toren; Lohse, Ute (2003), S. 62, S. 79 und S. 96; Bruhn, Manfred (2002), S. 15 ff.; Lohse, Ute (2001), S. 26 und S. 157; Grund, Michael (1998): Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 7; Salzgeber, Florian (1996), S. 64 und Lehmann, Axel (1995), S. 67.

<sup>373</sup> Vgl. Krausz, Stefan (2002), S. 83.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

ren z.B. eine flexible Produktgestaltung mit einer hohen Produktqualität, angemessene Preise, eine adäquate, schnelle und verständliche Kommunikation, eine hohe Beratungsqualität, eine kundennahe Distribution sowie eine kundenorientierte Prozessorganisation (alternativ zu einer Spartenorganisation)<sup>374</sup>. Letztgenannte geht mit der Bildung einer Organisationsstruktur einher, die eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit sicherstellt und den beteiligten Mitarbeitern erweiterte Entscheidungskompetenzen zuweist.<sup>375</sup>

Inwiefern ein Versicherungsunternehmen die Leistungserstellung kundenorientiert ausgestaltet, kann über die Messung der Kundenzufriedenheit erfasst werden.<sup>376</sup> Die Einflüsse der Kundenzufriedenheit auf verschiedene Determinanten sind sehr vielschichtig und wechselseitig. Empirische Untersuchungen haben nachgewiesen, dass die Kundenorientierung eines Unternehmens nicht nur maßgeblich für die Kundenzufriedenheit verantwortlich ist, sondern sich auch auf die Mitarbeiterzufriedenheit und damit wiederum auf die jeweilige Kundenorientierung des Mitarbeiters auswirkt.<sup>377</sup> Der Einfluss auf ausgewählte Determinanten im Versicherungsunternehmen wird in Abschnitt 3.5.3.2 umfassend dargestellt. Aufgrund der Homogenität der Eigenschaften der verschiedenen Versicherungsprodukte hinsichtlich der versicherten Gefahren und

---

<sup>374</sup> Versicherungsunternehmen sind aufgrund des Spartenrennungsgebots angehalten, verschiedene Sparten (Lebensversicherung, Krankenversicherung, Schaden-/Unfallversicherung) separat zu betreiben. Vgl. hierzu § 8 Abs. 1a VAG. Falls Versicherungsnehmer bei einem Versicherungsunternehmen in mehreren Versicherungssparten Versicherungsverträge abgeschlossen haben, ist es möglich, dass es für die verschiedenen Sparten bspw. auch immer wieder verschiedene Ansprechpartner gibt. Vgl. Gensch, Christian (2011): Prozessorientierte Versicherungen entstehen – langsam, aber sicher, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jg., S. 439 ff.; Bär, Martina; Andelfinger, Volker; Maas, Robert; Wiehle, Hartmut (2010), S. 148 und Görgen, Frank; Koot, Christian; Walsh, Gianfranco (2010): Marktsegmentierung im Versicherungsgeschäft anhand von Lebensstiltypologien: Sinus & Co. als Königsweg?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 469. Aufgrund der angespannten Kapitalmarktlage stellt *FARNY* grundsätzlich das Spartenrennungsgebot in Frage, da dieses ursprünglich zum Schutz der Personenversicherung sowie die dazugehörigen Kapitalanlagebestände vor dem Schadenversicherungsgeschäft formuliert wurde. *FARNY* beobachtet mittlerweile eher den umgedrehten Fall, dass die Schadenversicherer die Lebensversicherer stützen. Siehe hierzu Farny, Dieter (2013), S. 8.

<sup>375</sup> Vgl. Trumpheller, Jürgen (2005): Kundenbindung in der Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, S. 341; Elert, Florian (2009), S. 106 f.; Grothe, Toren; Lohse, Ute (2003), S. 59 und Krausz, Stefan (2002), S. 85.

<sup>376</sup> Vgl. Esser, Martina (2004), S. 164.

<sup>377</sup> Vgl. Winter, Stefanie (2005): Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit: eine mehrbenenanalytische Untersuchung der Zusammenhänge auf Basis multidimensionaler Zufriedenheitsmessung, Diss., Mannheim, S. 66.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

Schadenleistungen sowie des geringen Imitationsschutzes der Versicherungsprodukte gegenüber den Wettbewerbern rückt die Beziehung zwischen Versicherungsnehmer und Versicherungsunternehmen in den Vordergrund, da diese im Gegensatz zu den Versicherungsprodukten nicht einfach imitiert werden kann.<sup>378</sup> Darüber hinaus verlangt die in Abschnitt 3.2 beschriebene Wettbewerbssituation auf dem deutschen Versicherungsmarkt ein Umdenken und eine damit verbundene Verschiebung der Akzentuierung von der Neukundengewinnung zur intensiveren Betreuung der bestehenden Kundenbeziehungen.<sup>379</sup> Es sei betont, dass bei der Intensivierung vor allem die rentablen Kundenbeziehungen im Vordergrund stehen sollten, um damit einerseits die Profitabilität des Versicherungsunternehmens nachhaltig zu steigern und andererseits die Streuverluste von Kundenbindungsmaßnahmen zu minimieren.<sup>380</sup> Somit ist es notwendig, eine umfassende Beziehung zum Versicherungsnehmer aufzubauen und langfristig aufrechtzuerhalten. Hierbei erlangt die zwischenmenschliche Interaktion – auch aufgrund der fortgeschrittenen Technologisierung – eine exponierte Stellung, um die wirtschaftlichen Aktivitäten des Versicherungsunternehmens kundenorientiert auszugestalten und einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.<sup>381</sup> Versicherungsunternehmen, die sich auf die Interaktionen mit dem Versicherungsnehmer fokussieren, erhalten wegen der grundsätzlich schwierigen Imitierbarkeit dieser Geschäftsprozesse die Möglichkeit, sich in der Marktleistung zu differenzieren und einen Wettbewerbsvorteil zu generieren.<sup>382</sup> *LEHMANN* stellt hierzu fest, dass „[...] die Beziehung zum Kunden [...] im Dienstleistungsmanagement die mit Abstand wichtigste

---

<sup>378</sup> Vgl. Esser, Martina (2004), S. 162.

<sup>379</sup> Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 688 und Esser, Martina (2004), S. 163.

<sup>380</sup> Während die Versicherungsunternehmen lange Zeit versuchten, alle Kunden an das Unternehmen zu binden, führte die zunehmend wertorientierte Steuerungsphilosophie in Versicherungsunternehmen zu einer Abkehr dieser „Zero defections“-Kundenbindungsstrategie und lenkte den Fokus auf die profitablen Kundenbeziehungen. Vgl. Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Kundenkubus, S. 384; Elert, Florian (2009), S. 108 ff.; Reuß, Andreas; Zimmermann, Jörg; Zwiesler, Hans-Joachim (2006), S. 303 und Venohr, Bernd (1996), S. 367.

<sup>381</sup> Vgl. Joho, Christoph (1996), S. 55 und Lehmann, Axel (1995), S. 66.

<sup>382</sup> Vgl. Elert, Florian (2009), S. 190; Esser, Martina (2004), S. 163 und Salzgeber, Florian (1996), S. 60. „Die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager endet selten mit dem Geschäftsabschluss. [...] Der Geschäftsabschluss ist lediglich das Ende der Brautwerbung. Jetzt beginnt das Eheleben. Wie gut die Ehe wird, hängt davon ab, wie der Verkäufer sie gestaltet.“ Levitt, Theodore (1986): Die Macht des kreativen Marketing, Düsseldorf, S. 136. Ähnlich hierzu vgl. auch Lehmann, Axel (1995), S. 57.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

Erfolgsressource [ist], deren unterschiedliche Funktionen sich differenziert bewirtschaften und nutzen lassen“<sup>383</sup>.

Deshalb wird im Folgenden der Leistungserstellungsprozess im Versicherungsunternehmen anhand der Wertschöpfungskette dargestellt, um anschließend diejenigen Wertschöpfungsaktivitäten zu identifizieren, die es dem Versicherungsunternehmen ermöglichen, den Leistungserstellungsprozess kundenorientiert auszugestalten.

#### 3.4 Darstellung der Funktionsbereiche und Geschäftsprozesse im Versicherungsunternehmen mithilfe der Wertschöpfungskette

##### 3.4.1 Begriffsbestimmung Wertschöpfungskette

Die vorliegende Arbeit beschreibt die Wertschöpfung im Versicherungsunternehmen mithilfe der Wertschöpfungskette, die in der versicherungswissenschaftlichen Literatur in verschiedenen Ansätzen berücksichtigt wird.<sup>384</sup> Die Wertschöpfungskette nach *PORTER* stellt das ursprüngliche Konzept zur Abbildung der Wertschöpfung dar und ist „das in Wissenschaft und Praxis wohl am weitesten verbreitete Modell zur Analyse von Wertschöpfungsprozessen“<sup>385</sup>. Nach *PORTER* gliedert die Wertschöpfungskette „[...] ein Unternehmen in strategisch relevante Tätigkeiten, um dadurch Kostenverhalten sowie vorhandene und potentielle Differenzierungsquellen zu verstehen“<sup>386</sup>. Dabei

---

<sup>383</sup> Lehmann, Axel (1998), S. 47.

<sup>384</sup> Vgl. Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Wertschöpfungskette, S. 762; Rahlfs, Carsten (2007): Redefinition der Wertschöpfungskette von Versicherungsunternehmen, Wiesbaden, S. 14 und S. 169; Köhne, Thomas (2006), S. 261; Krämer, Christian; Münzberg, Petra; Pelzer, Bodo (2002): Partnering – eine Alternative zur Fusion?, in: Versicherungswirtschaft, 57. Jg., Karlsruhe, S. 1967 f.; Ehrler, Bruno (1999), S. 110; Schusser, Oliver (1999): Die Wertschöpfungskette als strategisches Planungsinstrument, in: Der Betriebswirt, Heft 2, S. 14 und Berner, Con (1998): Outsourcing als strategischer Faktor, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 49. Jg., Hamburg, S. 363 ff.

<sup>385</sup> Woratschek, Herbert; Roth, Stefan; Schafmeister, Guido (2007): Ansätze zur Analyse von Wertschöpfungsprozessen, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen, Wiesbaden, S. 33. Auch wenn *PORTER* den Begriff der Wertkette verwendet, wird aus Gründen der Vereinheitlichung für die vorliegende Arbeit der Begriff Wertschöpfungskette verwendet.

<sup>386</sup> Porter, Michael (2010), S. 63.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

wird davon ausgegangen, „[...] dass sich die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens aus der Gesamtheit der Wertaktivitäten eines Unternehmens ergeben“<sup>387</sup>.

Die Wertschöpfungskette vereint sowohl eine funktionale als auch eine prozessuale Darstellung und bietet somit eine aufgabengegliederte und systematisierte Sicht auf die Leistungserstellung im Versicherungsunternehmen. Die funktionale Sicht der Wertschöpfungskette veranschaulicht, welche Bereiche im Versicherungsunternehmen an den Wertschöpfungsaktivitäten beteiligt sind.<sup>388</sup> Die prozessuale Sicht stellt das Zusammenspiel der Beschaffung und des Einsatzes der Produktionsfaktoren sowie die anschließende Produktionsfaktorkombination dar. Als Resultat dieses Zusammenspiels entsteht das Versicherungsprodukt. Dabei wird davon ausgegangen, dass die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten kontinuierlich und aufeinander aufbauend erfolgen. Im Gegensatz zu Wertschöpfungsketten sachgüterproduzierender Unternehmen sind die Marketing- und Vertriebsaktivitäten aufgrund des Leistungsversprechens gegenüber dem Versicherungsnehmer der eigentlichen Leistungserstellung vorgelagert. Durch die zweckmäßige Zusammenfassung einzelner Wertschöpfungsaktivitäten können sog. Wertschöpfungsstufen gebildet werden.<sup>389</sup> Mithilfe der Wertschöpfungskette erhält das Versicherungsunternehmen die Möglichkeit, die strategisch relevanten Teilbereiche für die Leistungserstellung zu identifizieren.<sup>390</sup>

---

<sup>387</sup> Fließ, Sabine (2009), S. 69.

<sup>388</sup> Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 657 ff. Diese Betrachtung zur Erklärung des Wirtschaftens im Versicherungsunternehmen entspricht der funktionalen Versicherungsbetriebslehre. Siehe hierzu Konzeptionen der Versicherungsbetriebslehre in Abschnitt 2.2.2.

<sup>389</sup> Vgl. Rahlfs, Carsten (2007), S. 14 und S. 166. Nach Einschätzung von *RAHLFS* sind die von *FARNY* gebildeten Funktionsbereiche identisch mit den Wertschöpfungsstufen im Versicherungsunternehmen.

<sup>390</sup> Vgl. Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Wertschöpfungskette, S. 762; Farny, Dieter (2011), S. 489 f.; Porter, Michael (2010), S. 61; Fließ, Sabine (2009), S. 69; Woratschek, Herbert; Roth, Stefan; Schafmeister, Guido (2007), S. 33; Rahlfs, Carsten (2007), S. 14 und Köhne, Thomas (2006), S. 259 f. *SCHUSSER* sieht in der Untergliederung der Wertschöpfungskette ausschließlich eine prozessuale und keine funktionale Betrachtung. Er weist der Wertschöpfung stattdessen eine dynamische und eine statische Komponente zu. Die dynamische Komponente beschreibt den Prozessverlauf der Wertentstehung und die statische Komponente kann als das Ergebnis des Prozesses betrachtet werden. Vgl. Schusser, Oliver (1999), S. 9 f.



### 3.4.2 Bestandteile einer Wertschöpfungskette

Im Folgenden werden die verschiedenen Bestandteile, Funktionsbereiche und Prozesse einer Wertschöpfungskette beispielhaft anhand eines Erstversicherungsunternehmens dargestellt. Zur Systematisierung der Wertschöpfung im Versicherungsunternehmen finden sich in der versicherungswissenschaftlichen Literatur aufgrund von unterschiedlichen Zielsetzungen verschiedene Ansätze. Dabei unterscheiden sich die Ansätze einerseits in der Anzahl der Wertschöpfungsaktivitäten und andererseits auch in den Erklärungen, was genau unter der jeweiligen Wertschöpfungsaktivität resp. Wertschöpfungsstufe zu verstehen ist.<sup>391</sup>

In der Literatur werden vorwiegend zwei Typen von Wertschöpfungsaktivitäten unterschieden: die primären und die sekundären Wertschöpfungsaktivitäten. Die primären Wertschöpfungsaktivitäten dienen der Leistungserstellung, dem Vertrieb und der Verwaltung des Versicherungsprodukts. Diese erhöhen durch Transformation den Wert der eingesetzten Produktionsfaktoren und sind somit wertschöpfend. Die sekundären Wertschöpfungsaktivitäten unterstützen die primären Wertschöpfungsaktivitäten, bspw. durch die Bereitstellung von Inputfaktoren, weshalb in der Literatur auch häufig der Begriff der unterstützenden Aktivitäten verwendet wird. Ohne die sekundären Wertschöpfungsaktivitäten – vor allem der Bereiche Personal, IT und Infrastruktur – können die primären Wertschöpfungsaktivitäten nicht verrichtet werden. Die Unterstützung kann sich dabei auf einzelne, mehrere oder alle primären Wertschöpfungsaktivitäten beziehen.<sup>392</sup>

---

<sup>391</sup> Vgl. Fließ, Sabine (2009), S. 75; Rahlfs, Carsten (2007), S. 169; Krämer, Christian; Münzberg, Petra; Pelzer, Bodo (2002), S. 1967 f.; Ehrler, Bruno (1999), S. 110; Schusser, Oliver (1999), S. 14 und Berner, Con (1998), S. 363 ff.

<sup>392</sup> Nach Auffassung von *PORTER* gibt es branchenunabhängig fünf Kategorien primärer Wertschöpfungsaktivitäten, die wiederum branchenabhängig und unternehmensstrategisch unterschiedlich ausgestaltet sind. Die primären Wertschöpfungsaktivitäten sind Eingangslogistik (1), Produktion (2), Marketing und Vertrieb (3), Ausgangslogistik (4) sowie Kundendienst (5). Zu den sekundären Wertschöpfungsaktivitäten zählen Beschaffung, Technologieentwicklung, Personalwirtschaft und Unternehmensinfrastruktur. Vgl. Porter, Michael (2010), S. 70 ff. Siehe auch Köhne, Thomas (2006), S. 260 ff. Die sekundäre Wertschöpfungsaktivität Beschaffung nimmt innerhalb der Leistungserstellung des Versicherungsunternehmens im Vergleich zum produzierenden Gewerbe eine untergeordnete Rolle ein und kann daher nach Einschätzung von *HELTEN/HARTUNG* vernachlässigt werden. Vgl. Helten, Elmar; Hartung, Thomas (2001): Restrukturierung von Wertschöpfungsketten im Allfinanzbereich, in: Ackermann, Walter (Hrsg.): Financial Services – Modell und Strategien der Wertschöpfung, St. Gallen, S. 53 ff. Vgl. auch Fließ, Sabine (2009), S. 68.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

Die Wertschöpfungsaktivitäten können durch die Darstellung von Geschäftsprozessen und die Zerlegung in weitere Teilprozesse konkretisiert werden, wengleich die Literatur nicht trennscharf zwischen Wertschöpfungsaktivitäten und Geschäftsprozessen unterscheidet. *ELERT* entwirft ein Geschäftsprozessmodell von Versicherungsunternehmen und definiert einen Geschäftsprozess als „[...] eine Folge von funktional zusammenhängenden Aktivitäten [...], die für die Erstellung eines inhaltlich abgeschlossenen Ergebnisses durchgeführt werden müssen“<sup>393</sup>. *ELERT* unterteilt die Geschäftsprozesse in Kern-, Unterstützungs- und Managementgeschäftsprozesse. Kerngeschäftsprozesse dienen, analog den primären Wertschöpfungsaktivitäten, unmittelbar der Leistungserstellung, dem Vertrieb und der Verwaltung des Versicherungsprodukts. Unterstützungs- und Managementgeschäftsprozesse sind, analog den unterstützenden bzw. sekundären Wertschöpfungsaktivitäten, nicht unmittelbar an der Leistungserstellung, dem Vertrieb und der Verwaltung des Versicherungsprodukts beteiligt. Die Unterstützungsgeschäftsprozesse dienen der Ausführung der Kerngeschäfts- und Managementgeschäftsprozesse und stellen deren Funktionsfähigkeit sicher. Die Managementgeschäftsprozesse bilden die Planung, Steuerung und Kontrolle der verschiedenen Aufgaben im Unternehmen ab und gewährleisten somit die zielgerichtete Arbeitsweise des Versicherungsunternehmens. Analog der Wertschöpfungskette existiert in der versicherungswissenschaftlichen Literatur keine einheitliche Darstellung von Geschäftsprozessen.<sup>394</sup>

---

*FARNY* stellt fest, dass in der Praxis der Kerngeschäftsprozess der Beschaffung von untergeordnetem Interesse ist, da Engpässe in diesem Bereich eher selten anzutreffen sind. Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 661 f.

<sup>393</sup> Elert, Florian (2009), S. 137. *ELERT* stellt zugleich fest, dass in der Literatur keine einheitliche Definition der Begriffe Prozess und Geschäftsprozess vorzufinden ist. Auch *WIESEHAHN* konstatiert eine Mehr-Namigkeit und Mehr-Deutigkeit des Begriffs Geschäftsprozess. Siehe hierzu Wieseahn, Andreas (2001), S. 13 ff. Andere Autoren fassen den Begriff des Geschäftsprozesses enger. Nach der Begriffsauffassung im Versicherungslexikon von *WAGNER* wird dieser immer vom Kunden angestoßen und auch bei diesem beendet. Ein Geschäftsprozess enthält notwendige Arbeitsschritte, die inhaltlich und durch ihre Abfolge veranschaulicht werden, um einen Geschäftsvorfall zu bearbeiten. Eine wesentliche Eigenschaft ist der identische und sich häufig wiederholende Ablauf. Vgl. Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Geschäftsprozess, S. 264. Siehe ähnlich hierzu auch Schmelzer, Hermann; Sesselmann, Wolfgang (2013): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 8. Auflage, München, S. 5 ff.

<sup>394</sup> Siehe grundlegend hierzu Elert, Florian (2009), S. 138 ff. Eine überblicksartige Zusammenfassung der verschiedenen Fundstellen zum Thema Geschäftsprozess in der Literatur findet sich auch bei Elert, Florian (2009), S. 140 ff.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

Die nachfolgenden Abbildungen geben einen Überblick über die verschiedenen Ansätze sowohl der Wertschöpfungsaktivitäten als auch der Geschäftsprozesse von Versicherungsunternehmen und verdeutlichen deren sehr unterschiedliche Ausgestaltung in der Literatur.

<b>Porter, Michael E. (2010), S. 65.</b>	<b>Köhne, Thomas (2006), S. 260 ff.</b>	<b>Rahfs, Carsten (2007), S. 171.</b>
<b>primäre Aktivitäten</b>	<b>primäre Aktivitäten</b>	<b>Wertschöpfungsstufen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eingangslogistik</li> <li>• Produktion</li> <li>• Marketing und Vertrieb</li> <li>• Ausgangslogistik</li> <li>• Kundendienst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktentwicklung</li> <li>• Underwriting</li> <li>• Risikotragung/Risikotransformation</li> <li>• Asset-Management</li> <li>• Schadenmanagement</li> <li>• Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrag/Mathematik</li> <li>• Vertrieb</li> <li>• Schadenmanagement</li> <li>• Risikogeschäft</li> <li>• Informationstechnologie</li> <li>• Dienstleistungsfunktion</li> </ul>
<b>Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), S. 762.</b>	<b>Heiten, Elmar; Hartung, Thomas (2001), S. 63 ff.</b>	
<b>primäre Aktivitäten</b>	<b>primäre Aktivitäten</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktentwicklung</li> <li>• Underwriting</li> <li>• Risikotragung</li> <li>• Leistungs- und Schadenmanagement</li> <li>• Marketing</li> <li>• Vertrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollektivorganisation</li> <li>• Akquisition und Vertrieb</li> <li>• Risk-Management und Underwriting</li> <li>• Finanzen</li> <li>• Verwaltung</li> </ul>	

**Abbildung 19: Ausgewählte Systematisierungsansätze der Wertschöpfungsaktivitäten im Versicherungsunternehmen<sup>395</sup>**

<b>Ehrlert, Bruno Kurt (1999), S. 110 f.</b>	<b>Salzgeber, Florian (1996), S. 112 ff.</b>	<b>Eiert, Florian (2009), S. 154.</b>
<b>Geschäftsprozesse</b>	<b>Geschäftsprozesse</b>	<b>Kerngeschäftsprozesse</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kernproduktentwicklung</li> <li>• Kundenberatung und Verkauf</li> <li>• Vertragsabwicklung</li> <li>• Vertragspflege</li> <li>• Schadenmanagement</li> <li>• Rückversicherung</li> <li>• Kapitalanlage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing/Vertrieb</li> <li>• Kundenbetreuung</li> <li>• Underwriting/Polizierung</li> <li>• Schadensabwicklung</li> <li>• Entwicklung neuer Marktleistungen</li> <li>• Mitarbeiterentwicklung</li> <li>• Strategieentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrieb</li> <li>• Antrag</li> <li>• Kundenbetreuung/Bestandsverwaltung</li> <li>• Schadensregulierung</li> <li>• passive Rückversicherung</li> <li>• Asset Management</li> <li>• Produktentwicklung</li> <li>• Marketing</li> <li>• Beschwerdemanagement</li> <li>• Vertriebsunterstützung</li> </ul>

**Abbildung 20: Ausgewählte Systematisierungsansätze der Geschäftsprozesse im Versicherungsunternehmen<sup>396</sup>**

Der vorliegenden Arbeit liegt die sich anschließende Wertschöpfungskette zugrunde, aus der sich die folgenden primären und sekundären Wertschöpfungsaktivitäten ergeben. Dabei wurden die verschiedenen Systematisierungsansätze der Wertschöpfungsaktivitäten und Geschäftsprozesse im Versicherungsunternehmen sinnvoll zusammengeführt und begrifflich vereinheitlicht.

<sup>395</sup> Eigene Darstellung.

<sup>396</sup> Eigene Darstellung.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

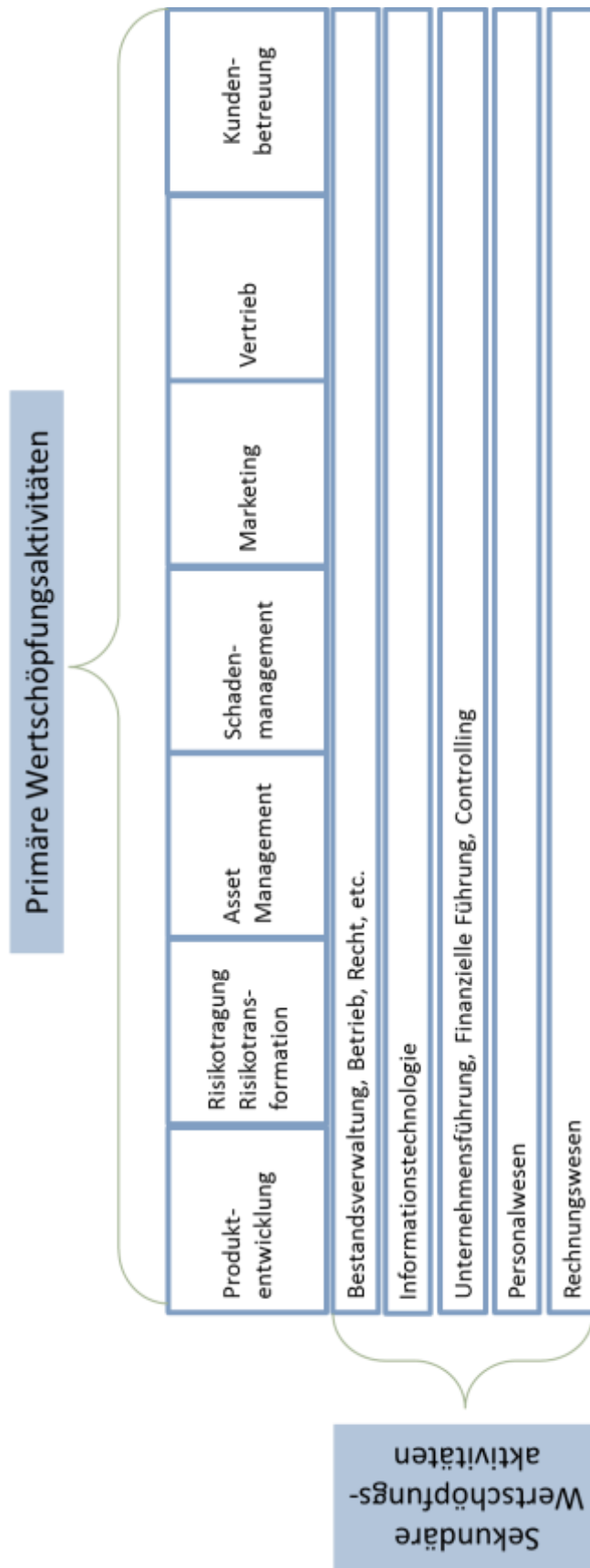


Abbildung 21: Modell der Wertschöpfungskette im Versicherungsunternehmen

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

Die nachstehenden Ausführungen beinhalten einerseits die Funktion und Bedeutung der Wertschöpfungsaktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette und andererseits die prozessuale Sicht durch die Darstellung verschiedener Geschäftsprozesse im Rahmen der Wertschöpfungsaktivitäten. Hierbei wird betont, dass sich die vorliegende Arbeit ausschließlich auf die primären Wertschöpfungsaktivitäten bzw. Kerngeschäftsprozesse von Versicherungsunternehmen fokussiert und die sekundären Wertschöpfungsaktivitäten bzw. Unterstützungs- und Managementgeschäftsprozesse hinsichtlich einer Untersuchung der Anwendbarkeit der Transaktionsanalyse vernachlässigt werden. Dies resultiert einerseits aus den zahlreichen Beiträgen der Transaktionsanalyse zu verschiedenen sekundären Wertschöpfungsaktivitäten bzw. Unterstützungs- und Managementgeschäftsprozessen, auf die an dieser Stelle verwiesen wird.<sup>397</sup> Andererseits verfolgt die vorliegende Arbeit das Ziel, die Transaktionsanalyse in ausgewählte Teilbereiche der Versicherungsbetriebslehre zu integrieren, sodass vor allem diejenigen Aktivitäten im Vordergrund stehen, die die Spezifika des Wirtschaftens im Versicherungsunternehmen hervorheben.

#### **Produktentwicklung**

In der Literatur wird häufig die Produktentwicklung als erste primäre Wertschöpfungsaktivität genannt und als Kernkompetenz eines Versicherungsunternehmens aufgefasst.<sup>398</sup> Die Produktentwicklung ist in der Versicherungswirtschaft idealtypisch ein abteilungsübergreifender und abstimmungsintensiver Entstehungsprozess und beinhaltet sowohl die Änderung oder Anpassung bestehender Produkte (Produktmodifikation) als auch die Entwicklung neuartiger Produkte (Produktinnovation). Der Produktentwicklungsprozess kann in vier verschiedene Teilprozesse untergliedert werden. Im ersten Teilprozess stehen die Ideenfindung und Marktforschung zu den Produktmodifikationen oder -innovationen im Vordergrund, die stark von der Konkurrenzanalyse und weniger von der Integration des Kunden geprägt sind.<sup>399</sup> Auf Grundlage des

---

<sup>397</sup> Hierzu zählen vor allem Ausführungen zu den Wertschöpfungsaktivitäten der Unternehmensführung und des Personalwesens.

<sup>398</sup> Vgl. Köhne, Thomas (2006), S. 261 und Helten, Elmar; Hartung, Thomas (2001), S. 53 ff.

<sup>399</sup> Vgl. Köhne, Thomas (2011): Produktpolitik vor und nach der Deregulierung, in: Wagner, Fred (Hrsg.): Versicherungslexikon, Wiesbaden, S. 496.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

Ergebnisses im ersten Teilprozess wird im zweiten Teilprozess festgelegt, welche Idee umgesetzt wird, und eine erste Produktkonzeption entworfen. Diese wird im dritten Teilprozess aus unterschiedlichen Blickwinkeln von verschiedenen Funktionsbereichen (z.B. Aktuariat, Marketing, Rechtsabteilung, Vertrieb) bewertet. Die verschiedenen Bewertungen fließen in das endgültige Produktdesign ein und das Produkt kann am Markt eingeführt werden. Der vierte Teilprozess der Produktentwicklung beinhaltet das Produktcontrolling, die Produktwartung inkl. möglicher Tarifanpassungen sowie die Produktschließung.<sup>400</sup> *KÖHNE/RUF* formulieren als Anforderungen an ein kundenorientiertes Versicherungsprodukt, das es möglichst individuell, bedarfsgerecht mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis und für den Versicherungsnehmer verständlich, nachvollziehbar und transparent unter Berücksichtigung von Risikomanagementaspekten ausgestaltet sein sollte. Darüber hinaus ist eine flexible Anpassung des Deckungsumfangs genauso empfehlenswert wie die Möglichkeit zur Kombination mit weiteren Finanzprodukten. Zu guter Letzt sollte ein Versicherungsprodukt dem Versicherungsnehmer auch immer ein Gefühl der inneren Sicherheit verschaffen.<sup>401</sup>

#### **Vertrieb**

Für *FARNY* ist der Vertrieb „in einer marktwirtschaftlichen Versicherungswirtschaft die bedeutendste betriebswirtschaftliche Funktion, da er im Regelfall den Engpass für die Gesamtheit der wirtschaftlichen Aktivitäten des Versicherungsunternehmens darstellt“<sup>402</sup>. Der Vertrieb ist konstitutiv für die weiteren

---

<sup>400</sup> Vgl. Köhne, Thomas (2011), S. 496. Köhne, Thomas (2006), S. 261. Helten, Elmar; Hartung, Thomas (2001), S. 53 ff. Elert, Florian (2009), S. 150.

<sup>401</sup> Vgl. Köhne, Thomas; Ruf, Sabine (1995), S. 949. Auch der Gesetzgeber nimmt Einfluss auf die Produktgestaltung von Versicherungsunternehmen. Hierzu zählt bspw. das Verbot von Geschlechterdifferenzierung bei der Produkt- und Prämien-gestaltung (sog. Unisextarife). Siehe hierzu o.V. (2012): Was kostet Unisex?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 63. Jg., S. 7 und Looschelders, Dirk (2013), S. 653. Siehe hierzu auch § 20 Abs. 2 S. 2 AGG.

<sup>402</sup> Farny, Dieter (2011), S. 687. In Theorie und Praxis finden sich zahlreiche Synonyme für den Begriff Vertrieb, bspw. Absatz, Verkauf, Distribution oder Akquise. Vgl. Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Vertrieb, S. 742. In Deutschland sind knapp 243.000 Vermittler im Vermittlerregister eingetragen. Tabelle 4 im Anhang veranschaulicht die verschiedenen Formen der Registrierungen im Versicherungsvermittlerregister. Zur historischen Entwicklung und rechtlichen Abgrenzung der verschiedenen Vertriebswege in Deutschland siehe überblicksartig Beenken, Matthias; Brühl, Bernhard; Wende, Sabine (2011): Darstellung und Abgrenzung des deutschen Versicherungsvermittlungsmarktes, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 100. Jg., S. 74 ff. Das Berufsbild des Versicherungsvermittlers hat in der Öffentlichkeit ein schlechtes Image. In einer forsa-Umfrage nimmt

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

Funktionen und Prozesse im Versicherungsunternehmen, da der Kunde als externer Faktor in den Leistungserstellungsprozess integriert wird und dadurch nachgelagerte Funktionsbereiche betroffen sind und Geschäftsprozesse angedrückt werden. Außerdem sind die Eigenschaften des Versicherungsprodukts als Low-Interest-Produkt sowie die limitierten Vertriebskapazitäten für den konstitutiven Charakter verantwortlich.<sup>403</sup> Dabei können unter Vertrieb alle Funktionen, die auf die Neukundengewinnung oder das Cross- und Up-Selling bei bestehenden Kundenverbindungen ausgerichtet sind, subsumiert werden.<sup>404</sup> Der Vertriebsprozess kann in vier Teilprozesse gegliedert werden. Die Kontaktaufnahme zum potenziellen oder bestehenden Versicherungsnehmer stellt den ersten Teilprozess dar, dem sich der zweite Teilprozess, die Beratung, anschließt. Idealerweise wird auf Grundlage einer Risiko- und Bedarfsanalyse dem Versicherungsnehmer ein Versicherungsschutzkonzept angeboten, wobei bei diesem Teilprozess die rechtlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen sind.<sup>405</sup> Nach einem erfolgreichen Beratungsgespräch inkl. eines

---

dieser „seit 2007 bereits zum fünften Mal in Folge den letzten Platz im Ansehensvergleich der Berufe ein“. Möller, Rainer (2012), S. 1368. Selbst Woody Allen hat seine ganz persönliche Meinung über Versicherungsvermittler: „Es gibt Schlimmeres als den Tod. Wer einmal einen Abend mit einem Versicherungsvertreter verbracht hat, weiß, wovon ich rede.“ O.V. (2010): „Schlimmer als der Tod“, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 243. Aufgrund der wirtschaftlichen Bedeutung des Vertriebs investieren Versicherungsunternehmen hohe Geldbeträge in die Rekrutierung neuer Vertriebspartner. Dabei ist festzustellen, dass in der Vergangenheit eher quantitative als qualitative Zielgrößen für die Gewinnung der Vertriebspartner zählten. Dies führte häufig dazu, dass von 100 Neueinstellungen nur bis zu 15 Vertriebspartner langfristig erfolgreich waren und somit hohe Investitionssummen (pro Vertriebspartner zwischen 30.000 und 60.000 € pro Jahr) nicht sinnvoll investiert wurden. Vgl. Pfaffinger, Hartmut (2013): Steuern wir den Vertrieb – oder er uns?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 14 f.

<sup>403</sup> Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 687. Ferner kann der Versicherungsschutz nur produziert werden, wenn dieser im Vorfeld verkauft wurde und das Versicherungsunternehmen auf Grundlage dessen ein Versichertenkollektiv für einen geeigneten Risikoausgleich bildet. Vgl. Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Vertrieb, S. 742 und Nickel-Waninger, Hartmut (2010), S. 547.

<sup>404</sup> Vgl. Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Akquisition, S. 13 und Farny, Dieter (2011), S. 689.

<sup>405</sup> Der Vermittler hat den (potenziellen) Versicherungsnehmer, unter Berücksichtigung der persönlichen Kenntnisse und Verhältnisse, anlassbezogen zu beraten (sog. anlassbezogene Beratungspflicht, siehe hierzu auch § 61 VVG). Diese Beratungspflicht „rechtfertigt sich jedoch daraus, dass es sich um ein komplexes Produkt auf einem deregulierten Markt [handelt], für das der Versicherer eine überlegene Sachkunde hat“. Armbrüster, Christian (2008): Beratungspflichten des Versicherers nach § 6 VVG n.F.: Grundlagen, Reichweite, Rechtsfolgen, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 59. Jg., S. 426. Nach § 6 Abs. 3 VVG kann der Versicherungsnehmer auch den Verzicht auf Beratung gegenüber dem Versicherungsunternehmen erklären. Darüber hinaus hat das Versicherungsunternehmen „[...] dem Versicherungsnehmer rechtzeitig vor Abgabe von dessen Vertragserklärung seine Vertragsbestimmungen einschließlich der Allgemeinen Versicherungsbedingungen [...] mitzuteilen“. Armbrüster, Christian (2008), S. 425 ff. Nach Auffassung von *ARMBRÜSTER* ent-

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

unterschiedenen Antrags des Versicherungsnehmers wird im dritten Teilprozess der eingereichte Antrag vom Versicherungsunternehmen geprüft (formale und materielle Prüfung). Für die Antrags- und Risikoprüfung unter Berücksichtigung der Zeichnungsrichtlinien und -kapazitäten eines Versicherungsunternehmens wird auch der Begriff Underwriting verwendet.<sup>406</sup> Bei erfolgreicher Prüfung werden im vierten Teilprozess die vertragsrelevanten Unterlagen an den Versicherungsnehmer übermittelt (Policierung) und der Vermittler für die Vermittlung des Vertrags vergütet (Provisionierung).<sup>407</sup> Dabei können die fachgerechte und kundenorientierte Beratung sowie die Abgabe kundenspezifischer Service- und Produktangebote zu den Kernkompetenzen im Vertrieb gezählt werden.<sup>408</sup>

---

spricht diese Vorgehensweise dem „europarechtlichen Leitbild des mündigen Verbrauchers“, da somit der Versicherungsnehmer befähigt ist, eine Entscheidung auf Grundlage der übermittelten Informationen treffen zu können. Vgl. Armbrüster, Christian (2008), S. 426. Vgl. auch Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Beratungs- und Dokumentationspflicht, S. 90.

<sup>406</sup> Vgl. Elert, Florian (2009), S. 144; Rahlfs, Carsten (2007), S. 171 und Helten, Elmar; Hartung, Thomas (2001), S. 53 ff. *RAHLFS* zählt bspw. den Geschäftsprozess der Antragsprüfung zur Wertschöpfungsstufe Vertrag/Mathematik. Vgl. Rahlfs, Carsten (2007), S. 171. Siehe auch Helten, Elmar; Hartung, Thomas (2001), S. 53 f. und Köhne, Thomas (2006), S. 261. *KÖHNE* und *WAGNER* verstehen das Underwriting als eigenständigen Bestandteil der Wertschöpfungskette. Vgl. Köhne, Thomas (2006), S. 260 ff.; Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Wertschöpfungskette, S. 762 und Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Underwriting, S. 670.

<sup>407</sup> Vgl. Elert, Florian (2009), S. 145. *ELERT* sieht in der Vertriebsunterstützung/Vertriebspartnerbetreuung einen weiteren Kerngeschäftsprozess, der die Vertriebspartner bei den Vertriebstätigkeiten unterstützt und betreut. Für die vorliegende Arbeit wird die Vertriebsunterstützung/Vertriebspartnerbetreuung der Wertschöpfungsaktivität Vertrieb zugeordnet, weil sie die optimale Ausführung der vier Teilprozesse sicherstellt. Vgl. Elert, Florian (2009), S. 152 f.

<sup>408</sup> Vgl. Rahlfs, Carsten (2007), S. 171 f. Einerseits sind verschiedene regulatorische Vorgaben (VVG-Reform, Informationspflichtenverordnung) zu berücksichtigen und andererseits gibt es verschiedene Initiativen der Versicherungswirtschaft, um die fachgerechte und kundenorientierte Beratung sicherzustellen. Hierzu zählen bspw. der Verhaltenskodex des Gesamtverbands der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. oder die Weiterbildungsinitiative zahlreicher Verbände der Versicherungswirtschaft. Der Verhaltenskodex für den Vertrieb wurde bereits 2010 vom Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. entworfen, allerdings aufgrund der neuen Missstände im Vertrieb erweitert. Als eine wesentliche Erweiterung sieht der neue Verhaltenskodex vor, dass sich die Versicherungsunternehmen von einem Wirtschaftsprüfer die Berücksichtigung und Einhaltung der Regeln aus dem Kodex alle zwei Jahre testieren lassen müssen. Die Weiterbildungsinitiative beinhaltet die Vermittlung von Fach- und Beratungskompetenz sowie von personalen Kompetenzen. Siehe hierzu Schmitt, Friedrich (2013): Vertrieb und Compliance Management – eine ungenutzte Chance, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 666 ff.; Schmidt-Kasperek, Uwe (2012): Neue Ethik-Regeln für sauberen Versicherungsverkauf, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 63. Jg., S. 758 und Surminski, Marc (2013b): Vertriebskodex in der Diskussion, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 364. Kritisch hierzu siehe Surminski, Marc (2010b): Zehn Gebote für den Vertrieb, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 828.



### **Risikotragung/Risikotransformation**

Die anschließende Wertschöpfungsaktivität Risikotragung / Risikotransformation resultiert aus der Annahme resp. Übernahme des Risikos vom Versicherungsnehmer durch das Versicherungsunternehmen und dem Management des damit verbundenen versicherungstechnischen Risikos. Dabei bedient sich das Versicherungsunternehmen verschiedener risikopolitischer Instrumentarien, um die Risikotragung/Risikotransformation zu steuern, zu kontrollieren und zu gewährleisten. Für die Wertschöpfungsaktivität Risikotragung/Risikotransformation stehen die Steuerung der Bestandszusammensetzung und der damit verbundene Effekt des Risikoausgleichs im Kollektiv und in der Zeit sowie die verschiedenen Formen der Risikoteilung im Vordergrund.<sup>409</sup>

### **Kundenbetreuung**

Des Weiteren wird die Kundenbetreuung<sup>410</sup> von verschiedenen Autoren als wesentliche Wertschöpfungsaktivität hervorgehoben. Hierbei ist wichtig zu berücksichtigen, dass die Kundenbetreuung im Rahmen der vorliegenden Arbeit ausschließlich die bestehenden Kundenbeziehungen umfasst und von den Beratungsleistungen innerhalb der Wertschöpfungsaktivität Vertrieb abzugrenzen ist. Zur Kundenbetreuung zählen alle Aktivitäten mit Kundenkontakt im Laufe der Vertragsbeziehung, die für die Betreuung und Verwaltung notwendig sind oder durch Maßnahmen, die der Stärkung der Kundenbeziehung dienen, veranlasst werden und nicht dem originären Verkauf von Versicherungsprodukten dienen. Dazu gehören bspw. die Beantwortung von Kundenanfragen, die Durchführung von Vertragsanpassungen oder -ergänzungen inkl. Sanierung und Stornoprävention, die Vor- und Nachberei-

---

<sup>409</sup> Die Instrumente der Risikoselektion sowie der Prämienkalkulation und Tarifgestaltung werden in der vorliegenden Arbeit dem Vertrieb sowie der Produktentwicklung und nicht der Wertschöpfungsaktivität Risikotragung/Risikotransformation zugeordnet. Die Solvabilitäts- und Reservpolitik werden genauso wie die Formen der Risikoteilung (z.B. Selbstbehalte, Mitversicherung und Versicherungspools) in die Wertschöpfungsaktivität Risikotragung/Risikotransformation eingeordnet. Vgl. Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Risikopolitik, S. 553. *ELERT* hat den Geschäftsprozess der Rückversicherung in verschiedene Teilprozesse zerlegt. Vgl. Elert, Florian (2009), S. 148 f. Vgl. auch Köhne, Thomas (2006), S. 261.

<sup>410</sup> Die Begriffe Bestandsverwaltung, Kundendienst, Kundenservice oder Service werden häufig als Synonyme für diese Wertschöpfungsaktivität verwendet. Der Begriff der Bestandspflege kann als die aktive Beratung und Betreuung des Kunden während der Vertragslaufzeit durch das Versicherungsunternehmen oder den Versicherungsvermittler betrachtet werden. Vgl. Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Bestandspflege, S. 97.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

tung des Zahlungsverkehrs, das Beschwerdemanagement, Unterstützungsmaßnahmen im Schadenfall sowie Vertragsbeendigungen oder die Kündigung durch den Versicherungsnehmer oder das Versicherungsunternehmen. Des Weiteren zählt die vorliegende Arbeit auch sämtliche Aktivitäten des Customer-Relationship-Management inkl. Maßnahmen zur Kundenbindung und -rückgewinnung zu dieser Wertschöpfungsaktivität.<sup>411</sup> Die Häufigkeit der Teilprozesse ist dabei sehr verschieden und deren Verlauf ist nicht für jede Kundenbetreuung gleich, sodass es keine identischen chronologischen Abläufe gibt. Somit kann der Wertschöpfungsaktivität Kundenbetreuung eine Vielzahl von Teilprozessen zugeordnet werden, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Rahmen der Kundenbeziehung durchgeführt werden.<sup>412</sup> Dabei erwartet der Versicherungsnehmer grundsätzlich, dass im Versicherungsunternehmen alle Informationen und bisherigen Kontaktpunkte dokumentiert sind, sodass keine doppelten Abfragen von Informationen und Daten notwendig sind.<sup>413</sup> Die Wahrnehmung der Servicequalität wird auch davon beeinflusst, wie sich der Versicherungsnehmer „als Kunde behandelt sieht [und] wie auf seine Wünsche reagiert wird“<sup>414, 415</sup>.

Die vorliegende Arbeit betrachtet innerhalb der Wertschöpfungsaktivität Kundenbetreuung vor allem das Beschwerdemanagement näher. In der Marketingliteratur werden als Kundenbeschwerden alle unaufgeforderten Artikulationen

---

<sup>411</sup> Hierbei ist festzustellen, dass die wenigsten Versicherungsnehmer vom Versicherungsunternehmen oder dem Versicherungsvermittler wenigstens einmal im Jahr kontaktiert werden. Vgl. o.V. (2012b), S. 693 f.

<sup>412</sup> Vgl. Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Kundendienst, S. 383; Elert, Florian (2009), S. 145 und Köhne, Thomas (2006), S. 262. *HELTEN/HARTUNG* ordnen die Kundenbetreuung der Wertschöpfungsaktivität Verwaltung zu. Vgl. Helten, Elmar; Hartung, Thomas (2001), S. 54.

<sup>413</sup> Vgl. Hikel, Daniel (2012), S. 644.

<sup>414</sup> Broszat, Bernd (2001): Planung und Kontrolle von Betriebskosten in Versicherungsunternehmen, Frankfurt am Main; Berlin; Bern et al., S. 108 f.

<sup>415</sup> Vgl. Elert, Florian (2009), S. 131 und Lehmann, Axel (1995), S. 73. „Die Qualitätsansprüche des Kunden verlagern sich, je mehr er die Produktqualität als selbstverständlich ansieht und die Servicequalität tendenziell zur Urteilsfindung immer wichtiger wird. [...] Servicequalität kann somit nie Ersatz für schlechte Produkte, fehlendes Kostenmanagement oder mangelhafte strategische Durchdringung sein.“ Lehmann, Axel (1995), S. 73 f.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

nen von Unzufriedenheit von Seiten des Kunden gegenüber einem Unternehmen verstanden.<sup>416</sup> Ziel des Beschwerdemanagements ist es, bei der Äußerung von Kundenunzufriedenheit, die mit einer instabilen Kundenbeziehung einhergeht, die Kundenzufriedenheit und eine stabile Kundenbeziehung wiederherzustellen sowie betriebliche Schwächen und Marktchancen zu identifizieren, um eine kundenorientierte Unternehmensstrategie umzusetzen.<sup>417</sup>

Für die herausgehobene Stellung des Beschwerdemanagements im Versicherungsunternehmen gibt es zahlreiche Gründe.<sup>418</sup> Eine systematische Be-

---

<sup>416</sup> Der Versicherungsnehmer hat verschiedene Möglichkeiten, eine Beschwerde zu formulieren. Für die vorliegende Arbeit ist die Beschwerde, die direkt an das Versicherungsunternehmen gerichtet ist, vordergründig. Weitere Möglichkeiten sind Beschwerden bei der BaFin (siehe hierzu § 81 VAG sowie Brachmann, Harald (2011): Der Schutz des Versicherungsnehmers durch die Wächterfunktion der BaFin, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jg., S. 209 ff.) oder den außergerichtlichen Schlichtungsstellen (z.B. Versicherungsombudsmann e.V. und Ombudsmann Private Kranken- und Pflegeversicherung, vgl. hierzu auch § 214 VVG). Vgl. Elert, Florian (2009), S. 152 und Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Beschwerdemanagement, S. 96. Neben der Beschwerde hat der Versicherungsnehmer weitere Möglichkeiten, seiner Unzufriedenheit Ausdruck zu verleihen. Dazu zählen die Abwanderung oder die Inaktivität gegenüber dem Versicherungsunternehmen, wobei beide Verhaltensweisen von negativer Mundpropaganda begleitet werden können. Vgl. Fließ, Sabine (2009), S. 219 f.; Stauss, Bernd; Seidel, Wolfgang (2007): Beschwerdemanagement: unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 4. Aufl., München, S. 64 ff.; Winter, Stefanie (2005), S. 56 f. und Heckelmann, Sabine (1997): Beschwerdemanagement in Versicherungsunternehmen, Karlsruhe, S. 52. Zu den häufigsten Beschwerdeanlässen zählen vor allem Verwaltungsfehler (z.B. fehlerhafte Versicherungssummen, falsche Beitragsrechnungen) sowie zu lange Bearbeitungszeiten (z.B. beim Versicherungsantrag oder im Schadenfall). Aber auch eine schlechte Erreichbarkeit oder als unfair wahrgenommene Geschäftspraktiken können Anlass für Beschwerden durch den Versicherungsnehmer sein. Sollte es dem Versicherungsunternehmen nicht gelingen, die erste Beschwerde des Versicherungsnehmers zufriedenstellend zu bearbeiten, ist es möglich, dass der Versicherungsnehmer mit einer erneuten Beschwerde auf das Versicherungsunternehmen zukommt. Anlässe für Folgebeschwerden können die unzureichende Erstbearbeitung der Beschwerde (z.B. zu lange Wartezeiten, unzureichende Lösungsvorschläge) oder widersprüchliche Aussagen von verschiedenen Mitarbeitern des Versicherungsunternehmens sein. Vgl. Stauss, Bernd; Seidel, Wolfgang (2007), S. 151; Fürst, Andreas (2005): Beschwerdemanagement, Wiesbaden, S. 15 ff. und Heckelmann, Sabine (1997), S. 101 ff.;

<sup>417</sup> Vgl. Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Beschwerdemanagement, S. 96; Elert, Florian (2009), S. 152; Fürst, Andreas (2005), S. 15 und Lohse, Ute (2001), S. 160.

<sup>418</sup> Neben den im Folgenden angesprochenen Gründen werden die Versicherungsunternehmen auch durch den Gesetzgeber angehalten, sich des Themas Beschwerdemanagement anzunehmen. Die Versicherungsunternehmen müssen ab dem 1. Januar 2014 eine Beschwerdemanagementfunktion einrichten und der BaFin immer zum 1. März einen Beschwerdebericht für das zurückliegende Kalenderjahr übermitteln. Mit dem Rundschreiben 3/2013 (VA) sowie der Sammelverfügung: Beschwerdemanagementfunktion und Beschwerdebearbeitung bei Versicherungsunternehmen formuliert der Gesetzgeber Mindestanforderungen an die Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen. Vgl. hierzu ausführlich Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (Hrsg.): Rundschreiben 3/2013 (VA) – Mindestanforderungen an die Beschwerdebearbeitung durch Ver-

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

schwerdeanalyse ermöglicht die Identifikation von Schwachstellen im Versicherungsunternehmen.<sup>419</sup> Die erfolgreiche Beschwerdebearbeitung kann zu einer erhöhten Kundenloyalität beitragen, da Versicherungsnehmer unter der Voraussetzung einer kundenorientierten und schnellen Problembeseitigung den vorangegangenen Fehler entschuldigen. Untersuchungen zufolge beschweren sich nur bis zu fünf Prozent der unzufriedenen Kunden, die allerdings bei einer erfolgreichen Beschwerdebearbeitung bereit sind, weitere Verträge beim Versicherungsunternehmen abzuschließen.<sup>420</sup> Dabei müssen es die Versicherungsunternehmen den Versicherungsnehmern so einfach wie nur möglich machen, sich beim Versicherungsunternehmen beschweren zu können. Des Weiteren müssen Prozesse definiert werden, wie mit den eingegangenen Beschwerden verfahren wird und wie die daraus resultierenden Erkenntnisse in den Prozessen und Strukturen des Unternehmens berücksichtigt werden.<sup>421</sup>

Zu den Teilprozessen des Beschwerdemanagement gehört, die Versicherungsnehmer anzuregen, sich zu beschweren, die eingehenden Beschwerden aufzunehmen, zu prüfen und zu bearbeiten sowie die Anlässe für die Beschwerden auszuwerten und letztendlich auf Grundlage der Beschwerden Verbesserungsvorschläge für sämtliche Unternehmensaktivitäten zu erarbeiten und umzusetzen.<sup>422</sup> Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass sich bei

---

sicherungsunternehmen, [http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs\\_1303\\_mindestanforderungenbeschwerdebearbeitung\\_va.html](http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1303_mindestanforderungenbeschwerdebearbeitung_va.html) (Abruf am 18.10.2013) und Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (Hrsg.): Sammelverfügung: Beschwerdemanagementfunktion und Beschwerdebearbeitung bei Versicherungsunternehmen, [http://www.bafin.de/SharedDocs/Aufsichtsrecht/DE/Verfuegung/vf\\_130920\\_beschwerdebearbeitung\\_va.html](http://www.bafin.de/SharedDocs/Aufsichtsrecht/DE/Verfuegung/vf_130920_beschwerdebearbeitung_va.html) (Abruf am 18.10.2013).

<sup>419</sup> Hierfür empfiehlt es sich, den Versicherungsnehmer nicht als notwendiges Übel oder Störfaktor, sondern als kostenlosen Unternehmensberater zu betrachten. Vgl. Lehmann, Axel; Ruf, Sabine (1993), S. 36 und Lohse, Ute (2001), S. 173.

<sup>420</sup> Vgl. Lohse, Ute (2001), S. 159 ff. und Fließ, Sabine (2009), S. 220 f. Nach SALZGEBER ist die Quote zur Bereitschaft, neue Versicherungsverträge abzuschließen, dreimal höher als bei Versicherungsnehmern, die sich nicht beschwert haben. Vgl. Salzgeber, Florian (1996), S. 75. In einer repräsentativen Umfrage gab ein Großteil der Befragten an, dass diese sich in der Beschwerdesituation einen kundenfreundlicheren Umgang vom Versicherungsunternehmen wünschen. Vgl. Flügemann, Nicola (2010): Erfolgsfaktor Beschwerdemanagement, in: Versicherungswirtschaft, 65. Jg., S. 695. „Rund 70 % der Kunden, die sich beschwerten, bleiben jedoch der Unternehmung erhalten, wenn die Beschwerde zu ihrer Zufriedenheit behandelt worden ist. [...] Dabei ist es wichtig, dass Kunden, die ihre Probleme von der Gesellschaft gelöst bekommen, an fünf weitere Personen von der zufriedenstellenden Lösung berichten.“ Lehmann, Axel (1998), S. 46. Siehe ähnlich hierzu auch Flügemann, Nicola (2010), S. 695.

<sup>421</sup> Vgl. Salzgeber, Florian (1996), S. 75 f. und Lehmann, Axel (1998), S. 45 f.

<sup>422</sup> Vgl. Elert, Florian (2009), S. 152.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

einer geeigneten Beschwerdestimulierung die Anzahl der Beschwerden im ersten Schritt auch häufen werden. Dies muss nicht zwangsläufig mit einer gestiegenen Unzufriedenheit der Versicherungsnehmer zusammenhängen, sondern kann auch und gerade dadurch bedingt sein, dass sich ein größerer Anteil der unzufriedenen Versicherungsnehmer (> 5 %) an das Versicherungsunternehmen wendet.<sup>423</sup> LOHSE formuliert für ein kundenorientiertes Versicherungsunternehmen als Zielstellung sogar, das Beschwerdeaufkommen zu maximieren, um die nicht artikulierte Unzufriedenheit zu erfassen und darauf aufbauend Verbesserungsvorschläge für die Strukturen und Prozesse im Versicherungsunternehmen zu erarbeiten.<sup>424</sup>

Neben dem wesentlichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit des Geschäftsprozesses Beschwerdemanagement stuft die BaFin das Beschwerdemanagement als einen wesentlichen Bestandteil eines wirksamen Risk-Management-systems eines Versicherungsunternehmens ein.<sup>425</sup> Deshalb sind von der Geschäftsleitung des Versicherungsunternehmens interne Leitlinien schriftlich festzulegen, die von ihr auch umgesetzt und überwacht werden müssen. Die Leitlinien sollten erstens Fristen für die Bearbeitung von Beschwerden enthalten, zweitens „Maßstäbe für eine rechtlich korrekte und faire Behandlung der Beschwerdeführer“ formulieren, drittens datenschutzrechtliche Sachverhalte bei der Beschwerdebearbeitung berücksichtigen sowie viertens mögliche Interessenkonflikte bei der Beschwerdebearbeitung darstellen und den Umgang damit regeln. Die internen Leitlinien sollen sicherstellen, „dass Beschwerden zügig, rechtlich korrekt, fair, effizient und unter gleichmäßiger Anwendung von vorher festgelegten Kriterien bearbeitet werden“<sup>426</sup>.

---

<sup>423</sup> Vgl. Köhne, Thomas (2003), S. 70 und Fließ, Sabine (2009), S. 220 f.

<sup>424</sup> Vgl. Lohse, Ute (2001), S. 162.

<sup>425</sup> Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (Hrsg.): Rundschreiben 3/2013 (VA) – Mindestanforderungen an die Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen, [http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs\\_1303\\_mindestanforderungenbeschwerdebearbeitung\\_va.html](http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1303_mindestanforderungenbeschwerdebearbeitung_va.html) (Abruf am 18.10.2013) und Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (Hrsg.): Sammelverfügung: Beschwerdemanagementfunktion und Beschwerdebearbeitung bei Versicherungsunternehmen, [http://www.bafin.de/SharedDocs/Aufsichtsrecht/DE/Verfuegung/vf\\_130920\\_beschwerdebearbeitung\\_va.html](http://www.bafin.de/SharedDocs/Aufsichtsrecht/DE/Verfuegung/vf_130920_beschwerdebearbeitung_va.html) (Abruf am 18.10.2013).

<sup>426</sup> Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (Hrsg.): Rundschreiben 3/2013 (VA) – Mindestanforderungen an die Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen, [http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs\\_1303\\_mindestanforderungenbeschwerdebearbeitung\\_va.html](http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1303_mindestanforderungenbeschwerdebearbeitung_va.html) (Abruf am 18.10.2013).

#### Schadenmanagement

Das Schadenmanagement nimmt in der Wertschöpfungskette eine bedeutende erfolgskritische Rolle ein. Dafür gibt es folgende Gründe: Erstens zahlten die Erstversicherungsunternehmen im Geschäftsjahr 2012 Versicherungsleistungen i.H.v. 143,28 Mrd. € bei gebuchten Bruttobeitragseinnahmen i.H.v. 181,63 Mrd. € aus, womit die Versicherungsleistungen bereits knapp 80 Prozent der Einnahmen von Erstversicherungsunternehmen in Deutschland entsprechen.<sup>427</sup> Zweitens stellt das Schadenmanagement eine der wenigen Kontaktmöglichkeiten mit dem Kunden innerhalb der Kundenbeziehung dar und drittens bedeutet der Schadenfall für den Versicherungsnehmer eine vielschichtige Ausnahmesituation, die einer besonderen Berücksichtigung von Seiten des Versicherungsunternehmens bedarf.<sup>428</sup>

Das Schadenmanagement hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Einerseits führt die zunehmende Anzahl an Produkten und Tarifen einhergehend mit einer differenzierteren Ausgestaltung des Versicherungsschutzes zu einer gestiegenen Komplexität für die Schadenabteilung. Andererseits haben sich die technischen Möglichkeiten zur Durchführung der Teilprozesse im Schadenmanagement erweitert.<sup>429</sup> Durch das Versicherungsschutzversprechen erwirbt der Versicherungsnehmer oder ein Dritter das Recht, bei Eintritt eines vorabdefinierten Ereignisses Versicherungsleistungen zu erhalten, wodurch

---

<sup>427</sup> Dabei zahlten die Lebensversicherer 75,73 Mrd. €, die Krankenversicherer 23,31 Mrd. € und die Schaden-/Unfallversicherer 44,25 Mrd. € aus. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass es sich bei den Zahlenangaben tatsächlich um ausgezahlte Schadenzahlungen handelt. Die tatsächlichen Versicherungsleistungen sind im Lebens- und Krankenversicherungsbe- reich beträchtlich höher (Lebensversicherung: 111,34 Mrd. €; Krankenversicherung: 39,40 Mrd. €). Vgl. GDV (Hrsg.) (2013), S. 7.

<sup>428</sup> Vgl. Hiebl, Konrad; Reisinger, Ralf; Rödenbeck, Dirk (2011): Effizientes Schadenmanage- ment – ein Schlüsselfaktor im Wettbewerb, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jg., S. 781 ff.

<sup>429</sup> Vgl. Tenbrieg, Jochen (2011): Schadenmanagement, in: Wagner, Fred (Hrsg.): Versiche- rungslexikon, Wiesbaden, S. 584 ff. Früher wurden eher die Begriffe der Schadenregulie- rung oder -bearbeitung verwandt, die allerdings mehr auf den „Ersatz“ des versicherten Schadens abzielen. Das (aktive) Schadenmanagement nach heutigem Sprachgebrauch kann weiter gefasst werden, da vor allem in der Schadenversicherung die Schadenfallbe- hebung aktiv gesteuert wird. Überdies wären „Versicherungsfallbearbeitung“ oder „Versi- cherungsfallmanagement“ passende Begriffe, da nicht in allen Versicherungsfällen ein Schaden im herkömmlichen Sinne entsteht (z.B. beim Ablauf von Lebensversicherungen). Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 677.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

sich auch das bis zu diesem Zeitpunkt abstrakte Leistungsversprechen verdinglicht.<sup>430</sup> Das Schadenmanagement kann dabei als Kerngeschäftsprozess verstanden werden, der sowohl die zu erbringende Schadenleistung gegenüber dem Versicherungsnehmer berücksichtigt als auch den internen Leistungserstellungsprozess sowie dessen aufbau- und ablauforganisatorischen Verlauf entwickelt, gestaltet und steuert.<sup>431</sup> Hierbei ist festzuhalten, dass sich die Teilprozesse im Rahmen des Schadenmanagements je nach Versicherungszweig stark unterscheiden und dementsprechend auch die Dauer des gesamten Schadenmanagementprozesses versicherungszweigabhängig ist.<sup>432</sup> Die Wertschöpfungsaktivität resp. der Kerngeschäftsprozess Schadenmanagement kann in drei Teilprozesse gegliedert werden. Der erste Teilprozess umfasst die Schadenanlage, in dem die Schadenmeldung aufgenommen, der Schaden in IT-Systemen angelegt, der formale Versicherungsschutz geprüft sowie die Schadenreserve gebildet werden. Den zweiten Teilprozess bildet die Schadenbearbeitung i.e.S., bei der der materielle Versicherungsschutz geprüft, ggf. die Beurteilung von Sachverständigen oder Gutachtern eingeholt, bei Verdacht eine eventuelle Prüfung auf Versicherungsbetrug<sup>433</sup> eingeleitet und die eingereichten Dokumente geprüft werden.<sup>434</sup> Der dritte Teilprozess kann als Schadenregulierung i.e.S. bezeichnet werden und beinhaltet die fallabschließende Entscheidung über die Begleichung des Schadenfalls, verbunden mit einer entsprechenden Mitteilung an den Versicherungsnehmer, ggf. die Veranlassung des Exkassos und den Abschluss des Schadens im Schadensystem. Diese drei Teilprozesse werden abhängig vom Versicherungszweig und von der aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung des Versicherungsunternehmens durchgeführt.<sup>435</sup> Mitunter schließt sich an diese drei Teilprozesse noch ein vierter Teilprozess an: die Schadennachbe-

---

<sup>430</sup> Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 677.

<sup>431</sup> Vgl. Köhne, Thomas (2003), S. 78.

<sup>432</sup> Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 677 f.

<sup>433</sup> Der Schaden, der in Deutschland durch Versicherungsbetrug entsteht, wird auf 4 Mrd. € p.a. geschätzt. Vgl. Surminski, Marc (2012): Eine Frage der Balance, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 63. Jg., S. 10 f. und Knoll, Jessica (2012): Versicherungsbetrug – Problem oder kalkulierbares Risiko?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 63. Jg., S. 57 ff.

<sup>434</sup> Im Rahmen dieser Teilprozesse muss bspw. in den Haftpflichtzweigen die Haftungsfrage geprüft werden. Vgl. Tenbief, Jochen (2011), S. 584.

<sup>435</sup> Vgl. Tenbief, Jochen (2011), S. 585; Farny, Dieter (2011), S. 677 ff.; Elert, Florian (2009), S. 147 f. und Köhne, Thomas (2006), S. 262.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

arbeitung. In diesem Teilprozess werden einerseits die Zufriedenheit des Versicherungsnehmers mit den ersten drei Teilprozessen erfasst und andererseits dem Versicherungsnehmer Angebote zum Cross- und Up-Selling unterbreitet. Darüber hinaus ist vor allem in der Schadenversicherung zu beobachten, dass vom Versicherungsunternehmen neben dem finanziellen Ausgleich auch alternative Entschädigungsformen (z.B. Assistance-Dienstleistungen zur Soforthilfe oder die Naturalrestitution) angeboten werden.<sup>436</sup>

#### **Kapitalanlagemanagement**

Nach Auffassung von *FARNY* existieren zwei Ansätze, das Kapitalanlagemanagement in die wirtschaftlichen Aktivitäten von Versicherungsunternehmen einzuordnen. Gemäß dem ersten Ansatz stellt das Kapitalanlagemanagement einen eigenen Geschäftsbereich dar, der aus dem Versicherungsgeschäft resultiert und dieses auch verschiedenartig unterstützt. Der zweite Ansatz entspringt der kapitalmarkttheoretischen Konzeption der Versicherungsbetriebslehre.<sup>437</sup> Dabei werden das Versicherungsunternehmen als Finanzierungsinstitution, der Versicherungsnehmer als Kapitalmarktteilnehmer und die Versicherungsverträge als Wertpapiere betrachtet, und das Versicherungsgeschäft dient letztlich der Kapitalbeschaffung. Die nachfolgenden Ausführungen zum Kapitalanlagemanagement folgen in Anlehnung an *FARNY* dem ersten Ansatz<sup>438</sup>, da dieser nach Einschätzung des Verfassers das realistischere Bild des Kapitalanlagemanagements bei der Betrachtung der wirtschaftlichen Aktivitäten von Versicherungsunternehmen zeichnet.

Die Bedeutung des Kapitalanlagemanagements resultiert aus den verschiedenen Kapitalquellen, die dem Versicherungsunternehmen zur Generierung von Mitteln für die Anlage am Kapitalmarkt zur Verfügung stehen. Zu den Quellen

---

<sup>436</sup> Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 679; Elert, Florian (2009), S. 147 f.; Rahlfs, Carsten (2007), S. 173; Köhne, Thomas (2003), S. 82 und Jara, Martin (2000): Zielorientierte Neugestaltung des Schadenmanagements in Versicherungsunternehmen, Gossau, S. 299 ff. In einer Studie werden seit 2008 jährlich 502 private Haushalte zum Thema Assistance befragt. Vgl. hierzu ausführlich Müller-Reichart, Matthias (2013): Assistance als Unique-Selling-Proposition der Versicherungswirtschaft, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 334 ff.

<sup>437</sup> Siehe hierzu Abschnitt 2.2.2.

<sup>438</sup> Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 892 f. Vgl. auch Köhne, Thomas (2006), S. 261. In der Literatur werden die Begriffe Asset-Management und Kapitalanlagemanagement meist synonym verwendet.



### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

zählen das vorzuhaltende Eigenkapital sowie das vorhandene versicherungstechnische und nichtversicherungstechnische Fremdkapital.<sup>439</sup> Dabei gilt es, die Bedeutung des Kapitalanlagemanagements je nach Versicherungssparte und Versicherungszweig zu unterscheiden. Für Schaden-/Unfallversicherer erlangte das Kapitalanlagemanagement vor dem Hintergrund des Cashflow-Underwriting und des damit verbundenen Ausgleichs negativer versicherungstechnischer Ergebnisse eine herausgehobene Bedeutung. Für Personenversicherer stellt es „[...] in Form der Anlage der Alters- und Deckungsrückstellungen für zukünftige Leistungsfälle eine wichtige Wertschöpfungsstufe dar“<sup>440</sup>. Im Rahmen der zugehörigen Teilprozesse müssen entsprechende Anlageprodukte entwickelt sowie das Anlagevolumen und die Anlagetitel unter strategischen und operativen Gesichtspunkten verwaltet werden.<sup>441</sup> Bei den Anlageentscheidungen sind die Ziele der Rentabilität, Liquidität und Sicherheit unter Einhaltung gesetzlicher und regulatorischer Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.<sup>442</sup>

#### **Marketing**

Das Marketing komplettiert die primären Wertschöpfungsaktivitäten eines Versicherungsunternehmens. Ihm kommt aufgrund der Eigenschaft des Versicherungsprodukts als Low-Interest-Produkt eine herausgehobene Stellung zu. Dabei kann das Marketing als eine Unternehmensphilosophie und als eine betriebswirtschaftliche Funktion verstanden werden. Ersteres ist nach *FARNY* „[...] Ausdruck einer Einstellung im Versicherungsunternehmen, einer Denkhaltung, nach welcher alle Entscheidungen und wirtschaftlichen Aktivitäten auf

---

<sup>439</sup> Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 892 f. und Helten, Elmar; Hartung, Thomas (2001), S. 53 f. *RAHLFS* beurteilt das Kapitalanlagemanagement bei Sachversicherungen nicht als eigenständige Wertschöpfungsstufe, weil „[...] das Asset-Management nicht an der Wertschöpfung für den Kunden beteiligt ist und somit nur eine weitere Dienstleistungsfunktion im Unternehmen erfüllt“. Rahlfs, Carsten (2007), S. 168.

<sup>440</sup> Rahlfs, Carsten (2007), S. 168. Siehe hierzu auch Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Asset Management, S. 48 und Farny, Dieter (2011), S. 893.

<sup>441</sup> Vgl. Elert, Florian (2009), S. 149 f. und Köhne, Thomas (2006), S. 262. Zu den Anlagetiteln gehören als Haupt-Assetklassen Anteilswerte inkl. Beteiligungen, festverzinsliche Positionen und Immobilien. Vgl. Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Asset Management, S. 48.

<sup>442</sup> Wesentliche Vorgaben für das Kapitalanlagemanagement finden sich in den aufsichtsrechtlichen Vorschriften gemäß §§ 53c bis 54d VAG und der Verordnung über die Anlage des gebundenen Vermögens von Versicherungsunternehmen (AnIV). Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 905 und Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), S. 48.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

den Absatzmarkt hin orientiert werden“<sup>443</sup>. Die betriebswirtschaftliche Funktion des Marketings dagegen beinhaltet eine strategische und eine operative Komponente. Im Bereich des strategischen Marketings steht das Markenmanagement inkl. Maßnahmen zur Image- und Bekanntheitssteigerung im Vordergrund. Das operative Marketing wird durch eine Marketingplanung und die Umsetzung mittels ausgewählter Marketinginstrumente konkretisiert und verfolgt das Ziel, Ideen zur optimalen Ausgestaltung der Versicherungsprodukte sowie der verschiedenen Kommunikationselemente (z.B. Sponsoring, Werbung) zu entwickeln.<sup>444</sup>

### **3.5 Identifikation von Interaktionspunkten mit dem Versicherungsnehmer unter besonderer Berücksichtigung der primären Wertschöpfungsaktivitäten im Versicherungsunternehmen**

#### **3.5.1 Vorbemerkungen**

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die Notwendigkeit zur Kundenorientierung aufgrund des Wettbewerbsumfelds herausgearbeitet und die Wertschöpfungskette zur Beschreibung der unternehmerischen Tätigkeiten im Versicherungsunternehmen vorgestellt. Im ersten Schritt des folgenden Abschnitts werden die vielschichtige Beziehung des Versicherungsunternehmens mit dem Versicherungsnehmer kurz dargestellt und der Begriff der Interaktion für die vorliegende Arbeit konkretisiert. Darauf aufbauend werden im zweiten Schritt Kriterien vorgestellt, die eine Auswahl von Funktionsbereichen und Prozessen im Versicherungsunternehmen erlauben, die sich für die Anwendung der Transaktionsanalyse eignen. Im dritten Schritt werden diese Kriterien auf die in Abschnitt 3.4.2 vorgestellten Funktionsbereiche und Prozesse angewendet, um im vierten Schritt diejenigen Teilbereiche zu identifizieren, die im Kapitel 4 hinsichtlich der Anwendung der Transaktionsanalyse untersucht werden.

---

<sup>443</sup> Farny, Dieter (2011), S. 689.

<sup>444</sup> Vgl. Rahlfs, Carsten (2007), S. 171 f. In anderen Veröffentlichungen wird das Customer-Relationship-Management ebenfalls dem Marketing zugeordnet. Im Gegensatz zur vorliegenden Arbeit, die das Customer-Relationship-Management der Kundenbetreuung zuweist. Die Wertschöpfungsaktivität Marketing ist damit in der vorliegenden Arbeit im strategischen Kontext vor allem für das Markenmanagement verantwortlich. Vgl. auch Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Marketing, S. 409; Elert, Florian (2009), S. 151; Köhne, Thomas (2003), S. 70 und Köhne, Thomas (2006), S. 262.

### 3.5.2 Die Beziehung zwischen dem Versicherungsnehmer und dem Versicherungsunternehmen

Transaktionen nach transaktionsanalytischem Verständnis werden als kleinste Kommunikationseinheiten aufgefasst.<sup>445</sup> Sie werden im Rahmen von vielseitigen Interaktionen zwischen den verschiedenen Interessengruppen im Versicherungsunternehmen ausgetauscht, wodurch die Beziehungen konkretisiert werden. Im Vordergrund der vorliegenden Arbeit stehen die Beziehung und die damit verbundenen Interaktionen zwischen dem Versicherungsnehmer und dem Versicherungsunternehmen. Innerhalb der Beziehung von Versicherungsnehmer und Versicherungsunternehmen übernehmen die Beteiligten verschiedene Funktionen und Aufgaben. Zu Beginn dieses Abschnitts werden der Interaktionsbegriff bestimmt und anschließend die Beziehung zwischen Versicherungsnehmer und Versicherungsunternehmen sowie zwischen Versicherungsnehmer und Mitarbeitern des Versicherungsunternehmens einschließlich der verschiedenen Aufgaben und Funktionen dargestellt. Dies ist insofern wichtig, als der Kunde mehr als nur der Nachfrager von Versicherungsschutz ist und die Beziehung zwischen dem Anbieter und Nachfrager komplex und mehrdimensional zu betrachten ist.<sup>446</sup>

---

<sup>445</sup> Siehe hierzu Abschnitt 2.3.2. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird die Transaktion hingegen als Einigung, Austausch und Ausübung von Verfügungsrechten verstanden. Nach *MÖLLER* beinhaltet eine Transaktion „[...] die Summe an Interaktionen von mind. zwei Akteuren, die benötigt wird, um zu [einer] gegenseitigen Übereinkunft und der damit verbundenen Erfüllung dieser Übereinkunft zu gelangen“. Möller, Sabine (2004): Interaktion bei der Erstellung von Dienstleistungen, Wiesbaden, S. 12. Siehe ähnlich hierzu auch Fließ, Sabine (2009), S. 25 f. und Hoffmann, Antje (2006): Interaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern bei der Vermarktung und Beschaffung innovativer Dienstleistungen, Wiesbaden, S. 36.

<sup>446</sup> *LEHMANN* zeichnet hierzu umfassend die Entwicklung der Kunden-Unternehmens-Beziehung innerhalb des Theoriegebäudes der Wirtschaftswissenschaften nach. Vgl. Lehmann, Axel (1998), S. 13 ff. und S. 53. Grundsätzlich wird die Dauer der Beziehung zwischen dem Versicherungsunternehmen und dem Versicherungsnehmer durch die Ausgestaltung des Versicherungsschutzes von einem oder mehreren Versicherungsverträgen bestimmt. Vgl. Grund, Michael (1998), S. 39 und Seidel, Alina (2007), S. 27 f. Die Beziehung zwischen Versicherungsnehmer und Versicherungsunternehmen ist von Informationsasymmetrien geprägt. Zu Beginn der Beziehung besitzt der Versicherungsnehmer gegenüber dem Versicherungsunternehmen nicht nur einen Informationsvorsprung über seine Risikosituation, sondern auch bzgl. der verschiedenen Entscheidungsdeterminanten (z.B. Wünsche, Bedürfnisse, Erwartungen). Deshalb ist es für das Versicherungsunternehmen gerade zu Beginn der Beziehung wichtig, diese Informationsasymmetrie zu beheben, um dem Versicherungsnehmer geeigneten Versicherungsschutz anzubieten und darauf aufbauend Kundenzufriedenheit zu erzielen und die Kunden langfristig an das Versicherungsunternehmen zu binden. Das Versicherungsunternehmen wiederum hat einen Informationsvorsprung sowohl über die Qualität und Funktionsfähigkeit des Versicherungsschutzes zur Risikodeckung als auch hinsichtlich der Beurteilung der Qualität des Versicherungsunternehmens, da der Versicherungsnehmer zu Beginn der Geschäftsbeziehung die Qualität

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

Je nach Wissenschaftsdisziplin existieren unterschiedliche Erklärungsansätze des Interaktionsphänomens, wobei sich innerhalb einer Wissenschaftsdisziplin wiederum weitere, verschiedene Ansätze zur Erklärung entwickelt haben.<sup>447</sup> Grundlegend kann Interaktion als ein „aufeinander bezogenes Handeln zweier oder mehrerer Personen“<sup>448</sup> verstanden werden, wobei sich das aufeinander bezogene Verhalten durch verbale und nonverbale Kommunikation konkretisiert.<sup>449</sup>

In der Beziehung zwischen Versicherungsnehmer und Versicherungsunternehmen übernimmt der (potentielle) Kunde die Funktion des Nachfragers von Versicherungsschutz. Das Versicherungsunternehmen wiederum ist bestrebt, auf Grundlage der Einstellungen, Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen des Kunden ein entsprechendes Leistungsangebot zu erstellen. Werden die ver-

---

des Versicherungsunternehmens nur begrenzt oder noch gar nicht beurteilen kann. Vgl. Grund, Michael (1998), S. 40 ff.; Seidel, Alina (2007), S. 14 und S. 29 und Farny, Dieter (2011), S. 698. Die Beziehung wird auch von der Unternehmenskultur des Versicherungsunternehmens beeinflusst. Dabei kann die Unternehmenskultur bspw. durch Normen oder Verhaltensregeln beschrieben werden, und sie wird maßgeblich von dem Verhalten der Führungskräfte im Versicherungsunternehmen beeinflusst. Vgl. Lehmann, Axel (1995), S. 33 und Grothe, Toren; Lohse, Ute (2003), S. 52.

<sup>447</sup> Erklärungsansätze und -beiträge stammen bspw. aus den Wirtschaftswissenschaften, hier vor allem aus dem Bereich der Institutionenökonomik, der Verhaltenswissenschaften sowie der Psychologie und Sozialpsychologie. Grundsätzlich kann beobachtet werden, dass die verhaltenswissenschaftlichen im Vergleich zu den wirtschaftswissenschaftlichen Begriffsbestimmungen häufig ein breiteres Begriffsverständnis der Interaktion aufweisen und dass dabei nur auf das gegenseitige Vorhandensein von Individuen abgestellt wird, während bei den ökonomischen Ansätzen sowohl die wechselseitige Abhängigkeit als auch die gegenseitige Verhaltensbeeinflussung deutlich stärker betont werden. Vgl. Möller, Sabine (2004), S. 11. Hierzu ergänzt MÖLLER, dass sich auch das Begriffsverständnis von Verhalten in den ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen unterscheidet. Der Begriff Verhalten nach verhaltenswissenschaftlichem Verständnis bedeutet eher eine Reaktion auf einen Reiz und weniger bewusstes und zielgerichtetes Handeln. Ausführungen zu den zahlreichen Ansätzen finden sich bei Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (2009): Dienstleistungsmarketing, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 99 ff.; Trumpfheller, Jürgen (2005), S. 51 ff.; Grund, Michael (1998), S. 83 ff. sowie bei allen auch die dort rezipierte Literatur.

<sup>448</sup> Bibliographisches Institut GmbH (Hrsg.): <http://www.duden.de/rechtschreibung/Interaktion> (Abruf am 10.11.2013).

<sup>449</sup> Vgl. Fließ, Sabine (2009), S. 215; Burmann, Christoph; Krause, Juliane (2009): Identitätsbasierte Markenführung im Investitionsgüterbereich, S. 80, in: Burmann, Christoph (Hrsg.): LiM-Arbeitspapiere, Arbeitspapier 36, URL: <http://www.lim.uni-bremen.de/files/burmann/publikationen/LiM-AP-36-Investitionsgueter.pdf>, (Abruf am 13.11.2013); Hoffmann, Antje (2006), S. 35; Klee, Alexander (2000): Strategisches Beziehungsmanagement: ein integrativer Ansatz zur strategischen Planung und Implementierung des Beziehungsmanagement, Aachen, S. 41 und Schoch, Rolf (1969): Der Verkaufsvorgang als sozialer Interaktionsprozess, St. Gallen, S. 92. Eine umfassende Charakterisierung der Dienstleistungsinteraktion findet sich bei Lehmann, Axel (1989), S. 146 ff.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

schiedenen Anforderungen des Kunden erfüllt, schließen er und das Versicherungsunternehmen einen Vertrag über die Gewährung von Versicherungsschutz.<sup>450</sup>

Der Leistungserstellungsprozess wird durch die Interaktion mit dem externen Faktor und die damit verbundene Integration initiiert. Die Interaktion stellt somit eine notwendige Voraussetzung dar, um die Dienstleistung Versicherungsschutz erstellen zu können.<sup>451</sup> Bei der Dienstleistung Versicherungsschutz handelt es sich vor allem um eine informationsbedingte Integration des externen Faktors, da ohne ausreichende Informationen seitens des Versicherungsnehmers keine Produktion von Versicherungsschutz möglich ist.<sup>452</sup> Die Integration des externen Faktors hat darüber hinaus eine direkte Wirkung auf die Qualität des Versicherungsunternehmens, da bspw. eine unzureichende Informationsweitergabe seitens des Versicherungsnehmers an das Versicherungsunternehmen auch einen negativen Einfluss auf die Qualität des Leistungserstellungsprozesses und des erstellten Versicherungsschutzes haben kann.<sup>453</sup>

Somit übernimmt der Versicherungsnehmer während des Leistungserstellungsprozesses eine Doppelfunktion. Einerseits ist er aufgrund der informationsbedingten Integration an der Produktion beteiligt, somit ein Produzent, und andererseits konsumiert er anschließend das Ergebnis des Leistungserstellungsprozesses und ist somit ein Konsument. Diese Doppelfunktion wird in der Literatur anschaulich als „Prosumer“ (Producer und Consumer) und „Servuction“ (Service und Production) bezeichnet.<sup>454</sup>

---

<sup>450</sup> Vgl. Seidel, Alina (2007), S. 14 ff.; Möller, Sabine (2004), S. 33 und dieselbe (2002): Theoretische Grundlagen zur Koordination des Interaktionsverhaltens bei der Erstellung integrierter Leistungen, Hagen, S. 10 ff. und Lehmann, Axel (1998), S. 24.

<sup>451</sup> Neben der Immaterialität stellt die Integration des Kunden als externen Faktor ein konstituierendes Merkmal einer Dienstleistung dar. Vgl. Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Externer Faktor, S. 206.

<sup>452</sup> Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 698; Seidel, Alina (2007), S. 14 ff.; Möller, Sabine (2004), S. 33 und dieselbe (2002), S. 10 ff. und Lehmann, Axel (1998), S. 24.

<sup>453</sup> Vgl. Grund, Michael (1998), S. 41.

<sup>454</sup> Vgl. Lehmann, Axel (1998), S. 26 f. Salzgeber, Florian (1996), S. 55.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

Darüber hinaus kann der Versicherungsnehmer auch als Marketing- und Qualitätssicherungsressource betrachtet werden. In der Funktion als Marketingressource steht vor allem die Mundpropaganda im Vordergrund. Geben bestehende Kunden ihre Erfahrungen mit dem Versicherungsunternehmen in der persönlichen Kommunikation weiter, beeinflussen sie damit wesentlich die Erwartungsbildung potenzieller Neukunden sowie bestehender Kunden.<sup>455</sup> Zahlreiche Publikationen weisen darauf hin, dass der Akquise-Erfolg einer positiven Mundpropaganda oft nachhaltiger ist als der traditioneller Kommunikationsmittel oder alternativer Vertriebswege (siehe hierzu ausführlich 3.5.3.2). Neben der hohen Bedeutung des Kunden im Rahmen der direkten, persönlichen Kommunikation empfiehlt es sich darüber hinaus, den Kunden bereits frühzeitig in den Produktentwicklungsprozess einzubeziehen, da nur so die bestehenden Kundenbedürfnisse und -erwartungen bei der späteren Marktleistung berücksichtigt werden können. Des Weiteren kann der Kunde gegenüber dem Versicherungsunternehmen auch die Funktion einer Qualitätssicherungsressource übernehmen, deren Bedeutung in der Praxis noch nicht umfassend verankert ist, obwohl die qualitätsorientierte Gestaltung des Versicherungsunternehmens die Voraussetzung für eine dauerhafte Kundenbindung und -loyalität ist.<sup>456</sup> Wie in Abschnitt 3.5.3.2 gezeigt wird, richtet sich die Kundenzufriedenheit bzw. das Qualitätsurteil über die Dienstleistung Versicherungsschutz an den Erwartungen des Versicherungsnehmers aus. Zur Ermittlung eines Qualitätsurteils spielen Kundenbefragungen zur Dienstleistungsqualität von Versicherungsunternehmen und die Interaktionen im Rahmen der Kundenbetreuung, vor allem beim Beschwerdemanagement, eine bedeutende Rolle (siehe hierzu ausführlich Abschnitt 3.4.2 und 3.5.4).<sup>457</sup>

---

<sup>455</sup> Hierbei nehmen vor allem die Möglichkeiten, anderen Personen die eigene (Kunden-) Meinung im Internet, z.B. über Social-Media-Kanäle wie Facebook oder Twitter oder in Vergleichsportalen, mitzuteilen, stetig zu. Die ERGO Direkt fragt bestehende Kunden nach ihrer Zufriedenheit mit dem Vertragsabschluss sowie der Schadenregulierung (z.B. Schnelligkeit und Einfachheit). Dabei arbeitet das Unternehmen mit dem unabhängigen Bewertungsdienstleister E-Komi zusammen und stellt alle Bewertungen auf der unternehmens-eigenen Webseite zur Einsicht bereit. Die Veröffentlichung der Kundenmeinungen über Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens ist auf Handelsplattformen (z.B. Amazon, eBay) üblich und beeinflusst die Kaufentscheidung. Vgl. ERGO Versicherungsgruppe AG (Hrsg.): <https://ergodirekt.de/de/service/kundenbewertungen.html> (Abruf am: 18.10.2013).

<sup>456</sup> Vgl. Lohse, Ute (2001), S. 146 und Winter, Stefanie (2005), S. 58.

<sup>457</sup> Vgl. Lehmann, Axel (1998), S. 41 ff.; Winter, Stefanie (2005), S. 56 und Köhne, Thomas (2003), S. 70. LOHSE geht weiter und formuliert: „Ein zufriedener Kunde kommt wieder, ein begeisterter bringt seine Freunde mit.“ Lohse, Ute (2001), S. 144.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

Darüber hinaus stellt der Kunde aus Unternehmenssicht einen Erlös- und Kostenfaktor dar, weshalb es empfehlenswert ist, die unterschiedlichen Kaufgewohnheiten des Versicherungsnehmers zu berücksichtigen und zu analysieren. Dabei sollten alle Kosten, die für den Aufbau und den Erhalt einer Kundenbeziehung notwendig sind, sämtlichen dazugehörigen Erlösen der Kundenbeziehung gegenübergestellt werden.<sup>458</sup> Grundsätzlich sollte dabei eine dynamische Betrachtung der Kundenbeziehung über den gesamten Beziehungszeitraum gewählt werden, die durch eine kundenspezifische Gewinn- und Verlustrechnung veranschaulicht werden kann.<sup>459</sup> Damit erhält das Versicherungsunternehmen die Möglichkeit, sich im ersten Schritt einen Überblick über die Profitabilität der einzelnen Kundenbeziehungen zu verschaffen. Im zweiten Schritt kann das Versicherungsunternehmen gezielt einen profitablen Kundenstamm aufbauen und nachhaltig die ausgewählten Geschäftsbeziehungen pflegen. Dabei sollten die bestehenden gewinnbringenden Kundenbeziehungen auf mögliche Cross- und Up-Selling-Potenziale geprüft werden, da die Neukundengewinnung meiskostenintensiver und aufwändiger ist.<sup>460</sup>

---

<sup>458</sup> Vgl. Lehmann, Axel (1998), S. 31.

<sup>459</sup> Vgl. Lehmann, Axel; Ruf, Sabine (1993), S. 31. Diese Überlegung wird auch in den Modellen der Kundenwertberechnung oder des Customer-Lifetime-Value berücksichtigt. Die Herausforderung besteht in einer kundenbezogenen und verursachungsgerechten Kostenverteilung, die sich allerdings nicht aus den externen Rechnungslegungsgrößen ableiten lässt. Für die Versicherungswirtschaft wurde der sog. Kundenkubus (auch Kundenwürfel) als Berechnungsmodell entwickelt. Dabei werden in drei Dimensionen (z.B. Cashflow der Kundenbeziehung, Potenziale für Cross- und Up-Buying sowie Kundenzufriedenheit) und insgesamt acht Teilsegmenten Cluster und damit verbundene Handlungsempfehlungen für die betreffenden Kundengruppen erarbeitet. Vgl. Wagner, Fred (Hrsg.) (2011), Stichwort: Kundenkubus, S. 384. REUß/ZIMMERMANN/ZWIESLER fassen die dritte Dimension weiter und subsumieren darunter alle „weichen“ Einflussgrößen, die nicht monetär abgebildet werden können (z.B. Zahlungsmoral, Schadenhäufigkeit, Kundenzufriedenheit). Dabei sehen die Autoren bei der Umsetzung einer Kundenbindungsstrategie mithilfe des Kundenwertmodells vor allem die mangelnde Datenqualität in den Versicherungsunternehmen, die (häufig) spartenbezogenen IT-Insellösungen sowie den Zugriff (gegen den Widerstand der Vermittler) auf die Kundendaten als große Herausforderungen an. Vgl. Reuß, Andreas; Zimmermann, Jörg; Zwiesler, Hans-Joachim (2006), S. 303. Weiterhin ist die Zusammenführung der Kundeninformationen an den verschiedenen Kundenkontaktpunkten (z.B. Außendienst, Servicecenter, Marketing, Fachbereiche, Schadencenter) zu einem ganzheitlichen und aktuellen Stand für die Umsetzung und Nutzung wesentlich. Vgl. Leitzmann, Claus-Jürgen; Brunauer, Thomas (2010): Herausforderungen in Vertrieb und Kundenservice werden durch Kundenkontaktmanagement gelöst, in: Zeitschrift für Versicherungsweisen, 61. Jg., S. 286 ff.

<sup>460</sup> Untersuchungen bei Direktversicherern kamen zu dem Ergebnis, dass ein Vertragsabschluss mit einem Bestandskunden nur ein Viertel der Abschlusskosten eines Neukunden verursacht. Andere Studien wiesen nach, dass die Kosten zur Kundenpflege und -bindung nur ein Fünftel der Kosten zur Neukundengewinnung beträgt. Vgl. Winter, Stefanie (2005), S. 58; Lohse, Ute (2001), S. 146; Lehmann, Axel (1998), S. 33 f. und Lehmann, Axel; Ruf, Sabine (1993), S. 31.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

Auch wenn die vertragliche Beziehung zwischen dem Versicherungsunternehmen und dem Versicherungsnehmer geschlossen wurde, erscheint diese zunächst abstrakt und wird „[...] erst in der Interaktion von einem oder mehreren Mitarbeitern des Unternehmens mit dem Kunden [konkretisiert]“<sup>461</sup>. Um das vertraglich vereinbarte Leistungsversprechen zwischen Versicherungsunternehmen und Versicherungsnehmer zu erfüllen, setzt das Versicherungsunternehmen also Mitarbeiter ein, mit denen die Versicherungsunternehmen-Versicherungsnehmer-Beziehung in Form einer Interaktion zweier natürlicher Personen realisiert wird. Die Bedeutung dieser Interaktion im Dienstleistungsprozess wird in der Literatur zahlreich hervorgehoben.<sup>462</sup> Der Versicherungsnehmer fasst die Interaktion mit dem Mitarbeiter des Versicherungsunternehmens als Surrogat einer Gesamtbeurteilung der Qualität auf. Somit erlangt die Versicherungsunternehmen-Versicherungsnehmer-Beziehung eine exponierte Stellung bei der Qualitätsbeurteilung des Versicherungsunternehmens durch den Versicherungsnehmer. Hierbei beurteilt der Kunde, inwiefern seine Erwartungen an die Dienstleistung im Allgemeinen und an die Interaktion im Speziellen erfüllt wurden. Dementsprechend werden die Kundeninteraktionen auch in verschiedenen Modellen zur Messung der Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit berücksichtigt.<sup>463</sup> Folglich haben Mängel innerhalb dieser Interaktionen negative Auswirkungen auf die Qualitätsbeurteilung durch den Kunden, wohingegen eine kundenorientierte Ausgestaltung der Interaktionen die Kundenzufriedenheit und -bindung positiv beeinflussen kann. Bei der Qualitätsbeurteilung nehmen die Mitarbeiter mit Kundenkontakt bedeutenden Einfluss auf die Wahrnehmung und Beurteilung der Leistungsqualität durch den Versicherungsnehmer, wobei hier die zwischenmenschlichen Verhaltensweisen besonders urteilsprägend sind und „sich die Interaktionspartner mit ihrem

---

<sup>461</sup> Seidel, Alina (2007), S. 27 f.

<sup>462</sup> Vgl. Möller, Sabine (2004), S. 33; Grund, Michael (1998), S. 26 ff.; Lehmann, Axel (1998), S. 1 sowie die dort rezipierte Literatur.

<sup>463</sup> Vgl. Seidel, Alina (2007), S. 14 und S. 29; Winter, Stefanie (2005), S. 32 ff.; Möller, Sabine (2004), S. 33 und Möller, Sabine (2002), S. 10 ff. und Grund, Michael (1998), S. 42. Zu den Dimensionen der Dienstleistungsqualität siehe Lehmann, Axel (1998), S. 35 und Grund, Michael (1998), S. 50. Ausführlich zu den verschiedenen Modellen zur Messung der Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit siehe Grund, Michael (1998), S. 50 ff. und Winter, Stefanie (2005), S. 34.



### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

jeweiligen komplexen Verhalten in einem dynamischen Austauschprozess laufend wechselseitig [beeinflussen]<sup>464</sup>. Dabei beurteilt der Versicherungsnehmer die Dienstleistung nicht nur beim Entstehen der Vertragsbeziehung, sondern fortlaufend und zu jedem Interaktionsanlass neu.<sup>465</sup> Zudem prägen die Persönlichkeitsmerkmale, Normen und Werte der Beteiligten die Interaktion und deren Qualität.<sup>466</sup> Darüber hinaus erfüllt die Interaktion zwischen Mitarbeitern eines Versicherungsunternehmens und den Versicherungsnehmern diverse Informationsfunktionen. Die verschiedenen Interaktionsanlässe stellen meist auch den Ausgangspunkt für weitere Prozesse innerhalb des Versicherungsunternehmens dar und erfordern die Weitergabe der erhaltenen Informationen in den unternehmensinternen Systemen. Somit besteht für das Versicherungsunternehmen die Möglichkeit, die Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche des Kunden zu erfassen und diese Informationen in das Leistungsangebot des Versicherungsunternehmens einfließen zu lassen.<sup>467</sup>

Des Weiteren können im Rahmen der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Versicherungsnehmer auch soziale, emotionale und psychologische Bedürfnisse sowohl beim Mitarbeiter als auch beim Versicherungsnehmer befriedigt werden, da eine Interaktion grundsätzlich auf zwei unterschiedlichen Ebenen stattfindet: der sachlichen und der affektiven Ebene.<sup>468</sup> Die sachliche Ebene dient der sachlichen Zweckerfüllung der Dienstleistung und die affektive Ebene berücksichtigt die sozialen, emotionalen und psychologischen Bedürfnisse. Dabei ist zu beachten, dass es nur zu einer sachlich-rationalen und sozio-emotionalen Bedürfnisbefriedigung kommt, wenn gleichzeitig auf beiden Ebenen ein Konsens gefunden wird. Außerdem übernimmt der Kunde im Rahmen seiner Interaktion mit dem Mitarbeiter, wenn auch meist unbewusst, die

---

<sup>464</sup> Lehmann, Axel (1995), S. 33.

<sup>465</sup> Vgl. Lohse, Ute (2001), S. 103.

<sup>466</sup> Vgl. Seidel, Alina (2007), S. 30 f. Die Bedeutung der Kundenzufriedenheit für das Versicherungsunternehmen wird ausführlich in Abschnitt 3.5.3.2 behandelt. Interaktionen im Rahmen der Kundenzufriedenheit und der Dienstleistungsqualität werden ausführlich bei *GRUND* vorgestellt. Siehe hierzu Grund, Michael (1998), S. 50 ff.

<sup>467</sup> Vgl. Grund, Michael (1998), S. 43 und Trumpfheller, Jürgen (2005), S. 348. Eine echte Dienstleistungsbeziehung kann nur entstehen, „[...] wenn in der Interaktion die subjektiven Bedürfnisse des Kunden möglichst genau eruiert und erarbeitet werden“. Lehmann, Axel (1989), S. 287.

<sup>468</sup> Die Transaktionsanalyse berücksichtigt ebenfalls verschiedene Ebenen beim Austausch von Transaktionen. Allerdings wird dabei von der offenen und der verdeckten Ebene gesprochen. Siehe hierzu Abschnitt 2.3.5.2.2.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

Rolle des sog. „Substitute for Leadership“. Das heißt, er ersetzt oder ergänzt innerhalb der Interaktion Führungs- und Feedbackaufgaben der eigentlichen Führungskraft oder der Kollegen des Mitarbeiters im Kundenkontakt. Die Feedbackformen können dabei sehr vielfältig sein und reichen von einer freundlichen Mimik und Gestik, einem Lächeln sowie Lob und Anerkennung für den Mitarbeiter bis hinzu fachlichen Hinweisen. Somit beeinflusst der Versicherungsnehmer maßgeblich die Arbeitserfahrung und Zufriedenheit sowie das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters. Selbstverständlich können beim Versicherungsnehmer durch die Interaktion ebenfalls soziale Bedürfnisse, wie z.B. zwischenmenschlicher Kontakt und Nähe, befriedigt werden.<sup>469</sup>

Nachdem die Beziehung zwischen dem Versicherungsnehmer und dem Versicherungsunternehmen konkretisiert wurden, identifiziert der nachfolgende Abschnitt Kriterien zur Auswahl möglicher Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse.

#### **3.5.3 Kriterien zur Auswahl möglicher Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse**

##### **3.5.3.1 Kriterium Nr. I: Interaktionsintensität mit dem Versicherungsnehmer**

Für die Identifikation möglicher Ansatzpunkte zur Integration ausgewählter Konzepte und Instrumente der Transaktionsanalyse ist es notwendig, diejenigen Wertschöpfungsaktivitäten und Geschäftsprozesse zu identifizieren, die einerseits durch menschliches Verhalten, Denken und Fühlen beeinflusst werden und andererseits durch den Austausch von Transaktionen mit dem Versicherungsnehmer gekennzeichnet sind. Somit rücken jene Wertschöpfungsaktivitäten und Prozesse in den Vordergrund, in die der Versicherungsnehmer unmittelbar involviert ist.

---

<sup>469</sup> Vgl. Fließ, Sabine (2009), S. 86 und S. 211; Winter, Stefanie (2005), S. 94; Trumpfheller, Jürgen (2005), S. 77 f. und Lehmann, Axel (1998), S. 33 ff.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

In der dienstleistungsorientierten Literatur finden sich verschiedene Kriterien, um die zahlreichen Dienstleistungen zu systematisieren.<sup>470</sup> Um das Ausmaß der Interaktion zwischen dem Versicherungsnehmer und dem Versicherungsunternehmen zu erfassen, existieren in der versicherungswissenschaftlichen Literatur keine Ausführungen, sodass zu diesem Zweck auf Erkenntnisse aus dem Dienstleistungsbereich zurückgegriffen werden muss. Dort wird die Interaktionsintensität als ein geeignetes Kriterium herausgestellt,<sup>471</sup> das als „[...] das Ausmaß des Kontaktes zwischen den Mitarbeitern und Kunden eines Anbieters“<sup>472</sup> verstanden werden kann.<sup>473</sup> Hierbei ist zu berücksichtigen, dass mit zunehmender Interaktionsintensität der Einfluss der betreffenden Interaktion auf das Urteil über die Qualität des Versicherungsunternehmens steigt. Die Leistungserstellung im Versicherungsunternehmen ist in mehrstufige Prozesse gegliedert, die nicht alle eine unmittelbare Interaktion erfordern.<sup>474</sup> Welche primären Wertschöpfungsaktivitäten resp. Kerngeschäftsprozesse von einer geringen bzw. hohen Interaktionsintensität gekennzeichnet sind, wird im Abschnitt 3.5.4 ermittelt.

---

<sup>470</sup> Hierfür hat sich vor allem der Integrationsgrad als Kriterium zur Systematisierung etabliert. Allerdings ist festzustellen, dass einerseits kein einheitliches Verständnis über die Operationalisierung des Integrationsgrads vorherrscht und andererseits mit dem Integrationsgrad nur bedingt Aussagen über die Intensität von zwischenmenschlicher Kommunikation möglich sind. Verschiedene Ansätze der Operationalisierung finden sich bei Möller, Sabine (2004), S. 25; Engelhardt, Werner; Kleinaltenkamp, Michael; Reckenfelderbäumer, Martin (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg., S. 412 ff.; Meffert, Heribert (1994): Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen. Neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg., S. 522 ff. und Corsten, Hans (2000): Der Integrationsgrad des externen Faktors als Gestaltungsparameter in Dienstleistungsunternehmen – Voraussetzungen und Möglichkeiten der Externalisierung und Internalisierung, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 151.

<sup>471</sup> Siehe hierzu ausführlich Burmann, Christoph; Krause, Juliane (2009), S. 79.

<sup>472</sup> Stock-Homburg, Ruth (2011), S. 117. Eine Übersicht über die verschiedenen Ansätze findet sich bei Burmann, Christoph; Krause, Juliane (2009), S. 79.

<sup>473</sup> Vgl. Jost-Benz, Marc (2009): Identitätsbasierte Markenbewertung, Wiesbaden, S. 117. Einige Autoren verwenden den Begriff Interaktionsgrad synonym für den Begriff der Interaktionsintensität. „Der Interaktionsgrad beschreibt das Ausmaß, in dem der Kunde mit dem Anbieter in Interaktion steht [...] und] wird über die Kontakthäufigkeit mit dem Kundenkontaktpersonal operationalisiert.“ Fließ, Sabine (2006): Prozessorganisation in Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart, S. 83. „Der Interaktionsgrad bezieht sich damit auf jegliche Form einer Einbindung des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess.“ Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (2006), S. 38.

<sup>474</sup> Vgl. Lohse, Ute (2001), S. 117; Lehmann, Axel (1998), S. 25 und Wohlgemuth, André (1989): Führung im Dienstleistungsbereich, in: zfo, 58. Jg., S. 341.

### 3.5.3.2 Kriterium Nr. II: Kundenzufriedenheit

Wie bereits in Abschnitt 3.3 dargestellt, kann die Kundenzufriedenheit als Bewertungskriterium verwendet werden, um die Kundenorientierung eines Versicherungsunternehmens und deren Zielerreichung zu operationalisieren. Das Thema Kundenzufriedenheit wurde umfassend theoretisch und empirisch behandelt, was sich in zahlreichen Veröffentlichungen widerspiegelt.<sup>475</sup> Grundsätzlich wird Kundenzufriedenheit als „das Ergebnis eines komplexen psychischen Bewertungsprozesses“<sup>476</sup> verstanden und beinhaltet eine kognitive und eine affektive Komponente.<sup>477</sup> Eine grundsätzliche Einigkeit in der Literatur besteht weder hinsichtlich einer allgemeingültigen Definition und Konzeptualisierung noch bezüglich der Gewichtung der kognitiven und affektiven Komponente innerhalb des Kundenzufriedenheitskonstrukts.<sup>478</sup> In der Literatur finden sich zwei grundlegende Ansätze, um die Kundenzufriedenheit zu messen: die sog. Multiattributverfahren und die ereignisgestützten Verfahren.<sup>479</sup> Bei den Multiattributverfahren wird zum Großteil davon ausgegangen, dass es sich bei der Kundenzufriedenheit um ein zusammengesetztes Konstrukt handelt, bei dem die Gesamtzufriedenheit durch einzelne Zufriedenheitsdimensionen (bspw. Produkte, Unternehmen, Services) bestimmt wird und nicht umgekehrt. Bei den ereignisgestützten Verfahren bildet sich das Kundenurteil aufgrund konkreter Ereignisse während der Kundenbeziehung heraus und wird im Versicherungsunternehmen bspw. durch Befragungen der Versicherungsnehmer ermittelt, die sich auf die Erfahrungen mit den Dienstleistungsprozessen be-

---

<sup>475</sup> Ein historischer Abriss der Kundenzufriedenheitsforschung findet sich bei Winter, Stefanie (2005), S. 7 und Grund, Michael (1998), S. 15 f.

<sup>476</sup> Trumpfheller, Jürgen (2005), S. 80. Vgl. auch Lehmann, Axel (1998), S. 21 und Elert, Florian (2009), S. 106.

<sup>477</sup> Vgl. Trumpfheller, Jürgen (2005), S. 82 f. *TRUMPFHELLER* betont, dass bei der Erzeugung von Kundenzufriedenheit auch weiche Einflussfaktoren (z.B. soziale oder psychische Elemente wie Emotionen) zu berücksichtigen sind. Vgl. ebenda, S. 341.

<sup>478</sup> Eine Übersicht zu den zahlreichen Definitionen findet sich bei Stock-Homburg, Ruth (2011), S. 24 f. Vgl. hierzu auch Trumpfheller, Jürgen (2005), S. 80 und Winter, Stefanie (2005), S. 11 ff.

<sup>479</sup> Weiterführende Ausführungen zu den Multiattributverfahren inkl. einer kritischen Würdigung finden sich bei Salzgeber, Florian (1996), S. 72. Zu den ereignisgestützten Verfahren zählen z.B. die Critical Incident Technique, Fokusgruppeninterviews, die Beschwerdeanalyse, die sequenzielle Ereignismethode und die Analyse von Kündigungen. Weiterführend zu den verschiedenen Ansätzen siehe Elert, Florian (2009), S. 193; Grothe, Toren; Lohse, Ute (2003), S. 79 f. und Salzgeber, Florian (1996), S. 74.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

ziehen. Zur Messung der Kundenzufriedenheit wird vorwiegend auf Multiattributverfahren zurückgegriffen, wobei ergänzend die Messung durch ereignisgestützte Verfahren befürwortet wird.<sup>480</sup>

Eine bevorzugte Form der Erklärung ist das sog. Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (C/D-Paradigma). Dabei vergleicht der Kunde die wahrgenommene Leistung (Ist-Leistung) mit seinen Erwartungen an eine Leistung (Soll-Leistung). Entspricht die wahrgenommene Leistung den Erwartungen des Kunden (Confirmation) oder werden diese übertroffen (positive Disconfirmation), so ist der Kunde zufrieden. Hingegen führt eine negative Abweichung der wahrgenommenen Leistung von den Erwartungen des Kunden zur Unzufriedenheit (negative Disconfirmation).<sup>481</sup> Die Erwartungen des Versicherungsnehmers werden dabei sehr vielfältig beeinflusst. Vordergründig sind hier vor allem die eigenen Wünsche und Bedürfnisse zu nennen, aber auch die eigenen und fremden Erfahrungswerte, die bspw. durch Mundpropaganda übermittelt werden, üben Einfluss auf die Erwartungen des Versicherungsnehmers aus. Des Weiteren formen die Marketinginstrumente vom „eigenen“ sowie von „fremden“ Versicherungsunternehmen (z.B. Werbung, Öffentlichkeitsarbeit) die Erwartungen des Versicherungsnehmers.<sup>482</sup> Darüber hinaus ist festzuhalten, dass die Zufriedenheit eines Versicherungsnehmers kein statischer Zustand ist, sondern als dynamischer Prozess verstanden werden muss, da sich

---

<sup>480</sup> Vgl. Winter, Stefanie (2005), S. 43 und Salzgeber, Florian (1996), S. 71. In der Literatur sind bisher keine Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit vorzufinden, die intra- und interbranchenspezifisch die gleichen Dimensionen und Einflussfaktoren berücksichtigen. Mit der Messung der Kundenzufriedenheit wird meist auch die Dienstleistungsqualität eines Versicherungsunternehmens gemessen, wobei sich die Konstrukte zur Messung stark überschneiden, wenn sie nicht sogar identisch sind. Um die Dienstleistungsqualität zu messen, hat sich der SERVQUAL-Ansatz (Kunstwort aus Service und Qualität) etabliert. Vgl. hierzu auch Fußnote 463 sowie Winter, Stefanie (2005), S. 33 f.; Salzgeber, Florian (1996), S. 72; Lohse, Ute (2001), S. 145 und Elert, Florian (2009), S. 107. In jüngster Zeit werden auch einfachere Formen der Zufriedenheitsmessung angewendet, wie z.B. der Net Promoter Score (NPS). Siehe hierzu Fußnote 343.

<sup>481</sup> Vgl. Stock-Homburg, Ruth (2011), S. 26. Inwiefern das Kundenzufriedenheitskonstrukt ein- oder mehrdimensional ist, auch darüber besteht in der Literatur keine Einigkeit, wengleich sich das eindimensionale Konstrukt einer größeren Beliebtheit erfreut. Vgl. Trumpfheller, Jürgen (2005), S. 80 ff.; Eurich, Andreas (2001): Bestandskundenmarketing von Versicherungsunternehmen, Lohmar, Köln, S. 65 und Winter, Stefanie (2005), S. 23 ff.

<sup>482</sup> Vgl. Elert, Florian (2009), S. 106. Auch hinsichtlich der Soll-Komponente besteht in der Literatur keine Einigkeit, obschon mehrheitlich die Erwartung des Beurteilenden als Soll-Komponente herangezogen wird. Zu den verschiedenen Ansätzen der Soll-Komponente siehe Winter, Stefanie (2005), S. 15 f.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

im Laufe der Kundenbeziehung sowohl die Erwartungen als auch die Qualitätswahrnehmungen des Versicherungsnehmers verändern.<sup>483</sup>

Im Folgenden sollen verschiedene Wechselwirkungen der Kundenzufriedenheit mit ausgewählten Parametern die Bedeutung der Kundenzufriedenheit für ein Versicherungsunternehmen hervorheben sowie direkte und indirekte Einflüsse auf verschiedene Größen im Versicherungsunternehmen veranschaulichen.

Ein wesentlicher, direkter Einfluss konnte auf die Kundenbindung<sup>484</sup> nachgewiesen werden, deren Bedeutung bei Dienstleistungen sehr hoch eingeschätzt wird.<sup>485</sup> Die Kundenbindung kann durch die Kundenbindungsrate operationalisiert werden. Diese Kennzahl gibt (in Prozent) an, wie viele Versicherungsnehmer vom Beginn eines Geschäftsjahres auch noch Versicherungsnehmer am Ende des Geschäftsjahres sind.<sup>486</sup>

---

<sup>483</sup> Vgl. Winter, Stefanie (2005), S. 33 f.; Salzgeber, Florian (1996), S. 72; Lohse, Ute (2001), S. 145 und Elert, Florian (2009), S. 107.

<sup>484</sup> In der Literatur wird der Begriff Kundenbindung nicht immer einheitlich verwendet. Hintergrund ist die Annahme der Autoren, dass der Kundenbindung auch immer eine psychologische Komponente zugrunde liegt, die als eine Einstellung oder als Fundament für spätere Verhaltensweisen dient. Für diese psychologische Komponente findet sich in der Literatur der Begriff des Kundencommitments. Der Begriff der Kundenloyalität wiederum berücksichtigt die Verhaltensauswirkungen der Kundenzufriedenheit. Vgl. Grund, Michael (1998), S. 115; Stock-Homburg, Ruth (2011), S. 33 und Winter, Stefanie (2005), S. 54. *GRUND* vereint in seiner Definition der Kundenbindung beide Ebenen, indem er Kundenbindung beschreibt als „das Maß der affektiven, kognitiven und konativen Beziehungsstärke einer Person zu einem in der Vergangenheit mindestens einmal in Anspruch genommenen Anbieter, die sich – unter Berücksichtigung situativer Bedingungen – in einem für das Unternehmen positiven Kundenverhalten manifestiert“. Grund, Michael (1998), S. 11. In Anlehnung dazu vgl. auch Winter, Stefanie (2005), S. 54. Zu den wichtigsten Faktoren, die die Kundenloyalität positiv beeinflussen, zählen absteigend die empfundene Fairness und Sicherheit des Versicherers, die Beratung und Erfüllung der individuellen Bedürfnisse des Versicherungsnehmers, der Preis für das Versicherungsprodukt, die Transparenz der Produkte und der Service des Versicherungsunternehmens. Die Ergebnisse stammen aus einer Studie von Bain & Company. Vgl. hierzu Fußnote 343 sowie o.V. (2012b), S. 693 f.

<sup>485</sup> Vgl. Lohse, Ute (2001), S. 144 und Winter, Stefanie (2005), S. 55. *TRUMPFHELLER* hat verschiedene Ansätze zur Erklärung der Kundenbindung untersucht. Allen untersuchten Ansätzen ist gemein, dass sie als eine wesentliche Determinante die Zufriedenheit hervorheben. Eine Übersicht über die Determinanten der Kundenbindung findet sich bei Trumppheller, Jürgen (2005), S. 76. Ähnlich hierzu siehe Elert, Florian (2009), S. 106.

<sup>486</sup> Vgl. Esser, Martina (2004), S. 167; Grund, Michael (1998), S. 4; Venohr, Bernd (1996), S. 365 und Felenbok, Jean-Pierre (1993), S. 56. *SALZGEBER* hält eine Gewinnsteigerung von Versicherungsunternehmen zwischen 25 und 50 % bei einem Anstieg der Kundenbindungsrate von 5 % für möglich. Vgl. Salzgeber, Florian (1996), S. 50.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

Des Weiteren konnte empirisch nachgewiesen werden, dass ein zufriedener Kunde mit einer höheren Wahrscheinlichkeit wieder beim gleichen Versicherungsunternehmen einen Vertrag abschließt und die Anzahl der Verträge von zufriedenen Kunden mit zunehmender Kundenbindungsdauer ebenfalls ansteigt. Darüber hinaus übt die Kundenzufriedenheit einen positiven Einfluss auf die Weiterempfehlungsabsicht und das Weiterempfehlungsverhalten des Versicherungsnehmers aus, wobei die Bedeutung von Weiterempfehlungen für die Kaufentscheidung bei Dienstleistungen in zahlreichen Studien betont wird.<sup>487</sup> Zufriedene Versicherungsnehmer teilen die positiven Erlebnisse und Erfahrungen mit einem Versicherungsunternehmen durchschnittlich drei weiteren Personen mit. Unzufriedene Versicherungsnehmer hingegen berichten im Durchschnitt mindestens neun Personen von negativen Erlebnissen und Erfahrungen mit dem Versicherungsunternehmen.<sup>488</sup> Interessant ist vor allem, dass empirische Untersuchungen nachgewiesen haben, dass Kundenbeziehungen, die durch Weiterempfehlung vermittelt wurden, ebenfalls verschiedene positive Eigenschaften mitbringen. Dazu gehören eine höhere Kundenbindung, eine geringere Preissensitivität, die Bereitschaft, mehrere Versicherungsverträge beim Versicherungsunternehmen abzuschließen, sowie geringere Schaden- und Vertriebskosten im Vergleich zu Versicherungsnehmern, die über alternative Kommunikationskanäle angesprochen wurden. Darüber hinaus ist ein zufriedener Kunde auch weniger offen für Ansprachen von Seiten der Konkurrenz, was sich letztendlich auch in einer abnehmenden Wechselbereitschaft und einer geringeren Abwanderungsrate widerspiegelt.<sup>489</sup>

---

<sup>487</sup> Vgl. Lehmann, Axel (1998), S. 41 ff.

<sup>488</sup> Vgl. Winter, Stefanie (2005), S. 56 und Möller, Rainer (2012), S. 1368.

<sup>489</sup> Vgl. Elert, Florian (2009), S. 105 ff.; Winter, Stefanie (2005), S. 55 f.; Esser, Martina (2004), S. 166 f.; Köhne, Thomas (2003), S. 70 f.; Lohse, Ute (2001), S. 155; Grund, Michael (1998), S. 4; Lehmann, Axel (1998), S. 49; Joho, Christoph (1996), S. 56 f.; Salzgeber, Florian (1996), S. 50 ff. und Felenbok, Jean-Pierre (1993), S. 59. Studienergebnisse haben ergeben, dass – sofern die Kundenbindungsdauer zehn Jahre und die Kundenbindungsrate 90 % (10 % Stornoquote) betragen – die Senkung der Stornoquote um 2 %-Punkte (auf 8%) zu einer Steigerung der Kundenbindungsrate auf 92 % führt, was wiederum mit einer Steigerung des Barwerts einer Kundenbeziehung um 45 % einhergeht. Vgl. Felenbok, Jean-Pierre (1993), S. 59. Esser, Martina (2004), S. 166 f. *VENOHR* empfiehlt die Einrichtung eines Kundenrückgewinnungsteams, das die Kundenbeziehung von Versicherungsnehmern, die die Vertragsbeziehung bereits beendet haben bzw. dies beabsichtigen, wiederherstellt oder festigt. Vgl. Venohr, Bernd (1996), S. 366 f.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

Die Zufriedenheit des Kunden beeinflusst auch dessen Verhalten gegenüber Mitarbeitern des Versicherungsunternehmens. Dabei wurde einerseits ein negativer Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und dem gezeigten Beschwerdeverhalten festgestellt (d.h. bei höherer Unzufriedenheit steigt die Wahrscheinlichkeit von Beschwerden) und andererseits ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und kooperativen Verhaltensweisen. Diesbezüglich ebenfalls interessant ist, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter auch davon beeinflusst wird, in welchem Maße sie eine Kundenzufriedenheit wahrnehmen.<sup>490</sup> *STOCK-HOMBURG* hat in einer empirischen Untersuchung nicht nur einen indirekten, sondern auch einen direkten Effekt der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit nachgewiesen. Somit wird die Kundenzufriedenheit „nicht nur durch die Verhaltensweisen und Leistungen der Mitarbeiter, sondern bereits durch deren Mitarbeiterzufriedenheit beeinflusst“<sup>491</sup>. Damit sind Versicherungsunternehmen gefordert, einerseits die Zufriedenheit der Mitarbeiter sicherzustellen und andererseits die Leistungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter gegenüber den Versicherungsnehmern positiv zu beeinflussen.

---

<sup>490</sup> Vgl. Winter, Stefanie (2005), S. 56 f. Des Weiteren existieren zahlreiche empirische Untersuchungen auf unterschiedlichen Aggregatstufen, die den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit untersucht haben. Dabei wurden die Zusammenhänge auf individueller Ebene untersucht sowie korrelative Studien auf höherer Analyseebene und Kausal- und Längsschnittanalysen durchgeführt. Umfassende theoretische Grundlagen zum Zusammenhang auf Gesamtzufriedenheitsebenen zwischen der Kunden- und der Mitarbeiterzufriedenheit finden sich bei Grund, Michael (1998), S. 173 ff.; Schwetje, Thomas (1999): Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen, Wiesbaden, S. 143 ff. und Stock-Homburg, Ruth (2011), S. 95 ff. Eine Untersuchung zu Zusammenhängen einzelner Zufriedenheitsdimensionen findet sich bei Winter, Stefanie (2005), S. 83. Zunehmend werden auch die Zielsetzungen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit als Faktoren für den Erfolg von Versicherungsunternehmen in Instrumenten der Unternehmenssteuerung berücksichtigt. Dazu gehören bspw. die Balanced Scorecard sowie das European-Foundation-for-Quality-Management-Excellence-Modell (EFQM-Excellence-Modell). Vgl. Winter, Stefanie (2005), S. 2.

<sup>491</sup> Stock-Homburg, Ruth (2011), S. 165. Vgl. hierzu auch Trumppheller, Jürgen (2005), S. 341. Frühzeitig wurden die beiden Teilbereiche der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit unabhängig voneinander untersucht, wohingegen die Untersuchungen zu möglichen Zusammenhängen erst Ende der 1990er-Jahre in Deutschland begonnen haben. Ausführlich hierzu siehe Winter, Stefanie (2005), S. 60. Dabei ist anzumerken, dass nicht alle empirischen Untersuchungen einen positiven Zusammenhang, sondern teilweise sogar einen negativen Zusammenhang zwischen der Kunden- und der Mitarbeiterzufriedenheit ergeben haben. Allerdings zeigen die meisten Studien einen positiven Zusammenhang auf. Siehe hierzu beispielhaft Stock-Homburg, Ruth (2011), S. 165 ff.



### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

Diese Einflussfaktoren wirken sich indirekt auf die Aufwands- und Ertragslage und somit auch auf den Erfolg eines Versicherungsunternehmens aus, weshalb die Kundenzufriedenheit in verschiedenen Veröffentlichungen auch als Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg bezeichnet wird.<sup>492</sup> Auf der Ertragsseite beeinflussen die geringere Preissensitivität von zufriedenen Kunden sowie die zunehmende Produktivität des Außendienstes bei steigender Kundenbindungsrate positiv den Erfolg des Versicherungsunternehmens. Auf der Aufwandsseite gibt es Auswirkungen im Bereich der Schaden-, Betriebs- und Vertriebsaufwendungen. Die Schadenquote nimmt bei steigender Kundenbindungsrate und bei Versicherungsnehmern mit mehreren Verträgen ab. Des Weiteren können die Vertriebsaufwendungen bei jedem weiteren Vertragsabschluss mit einem zufriedenen Kunden gesenkt werden, wie auch die Gemeinkosten im Verwaltungsbereich bei steigender Kundenbindungsrate. Darüber hinaus weisen Untersuchungen für die Kompositversicherung nach, dass „eine zehnjährige Kundenbeziehung acht- bis zehnmal profitabler als eine fünfjährige ist“<sup>493</sup> und eine Kundenbeziehung erst nach vier Jahren rentabel wird, was nochmals die Notwendigkeit der Kundenbindung unterstreicht.<sup>494</sup>

#### **3.5.4 Bestimmung interaktionsintensiver Wertschöpfungsaktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette eines Versicherungsunternehmens und deren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit**

Im Folgenden werden die in Abschnitt 3.4.2 vorgestellten Wertschöpfungsaktivitäten hinsichtlich ihrer Interaktionsintensität mit dem Versicherungsnehmer und ihres Einflusses auf die Kundenzufriedenheit untersucht. Beide Kriterien können dabei die Ausprägung gering oder stark/hoch<sup>495</sup> annehmen. Sodann werden diejenigen Wertschöpfungsaktivitäten analysiert, die sowohl eine hohe Interaktionsintensität als auch einen starken Einfluss auf die Kundenzufrieden-

---

<sup>492</sup> Vgl. Stock-Homburg, Ruth (2011), S. 36 und Lohse, Ute (2001), S. 143.

<sup>493</sup> Köhne, Thomas (2003), S. 72. Vgl. auch Esser, Martina (2004), S. 167 und Venohr, Bernd (1996), S. 366.

<sup>494</sup> Vgl. Elert, Florian (2009), S. 107 ff.; Esser, Martina (2004), S. 165 ; Köhne, Thomas (2003), S. 70 f.; Lohse, Ute (2001), S. 197 ; Grund, Michael (1998), S. 6; Lehmann, Axel (1998), S. 23; Venohr, Bernd (1996), S. 366; Felenbok, Jean-Pierre (1993), S. 58 und Lehmann, Axel; Ruf, Sabine (1993), S. 31.

<sup>495</sup> Die Interaktionsintensität kann die Ausprägung hoch und der Einfluss auf die Kundenzufriedenheit kann stark sein.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

heit aufweisen. In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass Wertschöpfungsaktivitäten resp. Geschäftsprozesse mit einer hohen Interaktionsintensität grundsätzlich direkt die Kundenzufriedenheit beeinflussen und somit diese Interaktionspunkte entsprechend den Erwartungen des Versicherungsnehmers auszugestalten sind.<sup>496</sup>

#### **Produktentwicklung**

Die primäre Wertschöpfungsaktivität Produktentwicklung ist vor allem dadurch gekennzeichnet, dass innerhalb des Versicherungsunternehmens der Austausch mit den verschiedenen Fachabteilungen (z.B. Recht, Vertrieb, Mathematik) intensiv, mit dem Versicherungsnehmer dagegen gering ist.<sup>497</sup> Deshalb ist die Interaktionsintensität mit dem Versicherungsnehmer als gering einzuschätzen. Inwieweit die Produktentwicklung die Kundenzufriedenheit beeinflusst, hängt maßgeblich vom jeweiligen Produkt ab. Es ist anzunehmen, dass standardisierte, wenig beratungsintensive Produkte, die bspw. nur geringfügigen Änderungen im Rahmen einer Produktmodifikation unterzogen wurden, keinen großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. Eine Produktentwicklung, der es gelingt, Produkte neu zu erschaffen oder derart zu modifizieren, dass diese dem Versicherungsnehmer einen tatsächlichen Mehrwert generieren (z.B. Produkte aus dem Bereich der Assistance), kann die Kundenzufriedenheit hingegen stark beeinflussen, vorausgesetzt, die Produktmerkmale inkl. der versprochenen Leistungen im Versicherungsfall werden auch erfüllt. Versicherungsunternehmen sind beispielsweise zunehmend bestrebt, Allgemeine Versicherungsbedingungen (AVB) und Vertragsunterlagen so zu gestalten, dass diese zum Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung und im Schadenfall für den Versicherungsnehmer verständlich und leicht zu prüfen und

---

<sup>496</sup> Vgl. Elert, Florian (2009), S. 182.

<sup>497</sup> In der Bankenbranche bezieht bspw. die Commerzbank den Kunden in die Produktentwicklung mit ein. Hierfür wurde aus 9.000 Bewerbern ein 40-köpfiges Komitee zur Ermittlung von Verbesserungsvorschlägen im Produkt- und Beratungsbereich zusammengestellt. Vgl. Dohmen, Anne; Moormann, Jürgen (2011), S. 27. Vergleichbare Initiativen sind in der Versicherungswirtschaft nur vereinzelt anzutreffen. Hierzu zählen bspw. der Kundenbeirat und die Kundenwerkstatt der ERGO Versicherungsgruppe AG. Siehe hierzu ERGO Versicherungsgruppe AG (Hrsg.): <http://www.ergo.de/de/ERGO/Verstehen/Kundenanwalt> (Abruf am 22.08.2013).

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

nachzuvollziehen sind.<sup>498</sup> Grundsätzlich wird der Produktentwicklung zum jetzigen Zeitpunkt allerdings ein geringer Einfluss auf die Kundenzufriedenheit zugewiesen.

#### **Vertrieb**

Beim Vertrieb von Versicherungsprodukten ist zwischen einerseits beratungsintensiven, individuellen und andererseits standardisierten, weniger beratungsintensiven Produkten zu unterscheiden. Während Letztgenannte zunehmend durch weniger intensive Interaktionen (z.B. durch Direktvertrieb oder Vertrieb über Vergleichsportale) abgesetzt werden, sind die beratungsintensiven, individuellen Versicherungsprodukte aufgrund der Erklärungsbedürftigkeit durch eine hohe Interaktionsintensität gekennzeichnet. Wegen des Beratungsgesprächs mit dem Versicherungsnehmer, auf dessen Grundlage ein geeigneter Versicherungsschutz erst angeboten werden kann, stellt die Wertschöpfungsaktivität Vertrieb eine der interaktionsintensivsten im Versicherungsunternehmen dar. Da im Rahmen des Vertriebs die Erwartungshaltung des Versicherungsnehmers an die Dienstleistung Versicherung ganz entscheidend beeinflusst wird, nimmt der Vertrieb auch Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Darüber hinaus ersetzt – in der Wahrnehmung des Kunden – der Kundenkontaktmitarbeiter mit Vertriebsaufgaben oftmals das Versicherungsunternehmen hinsichtlich der Beurteilung der Dienstleistungs- und Servicequalität. Dabei spielen die Erzeugung einer inneren Sicherheit sowie emotionale Aspekte während des Vertriebsprozesses eine bedeutende Rolle, die mit der Ausgestaltung eines qualitativ hochwertigen Kontakts zwischen dem Versicherungsnehmer und dem Versicherungsunternehmen positiv beeinflusst werden können. Gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Kontaktgestaltung über technologische Schnittstellen gewinnen die persönlichen Beratungsgespräche zum Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung an Bedeutung.<sup>499</sup> Insofern ist die Wertschöpfungsaktivität Vertrieb nicht nur interaktionsintensiv, sondern hat auch einen starken Einfluss auf die Kundenzufriedenheit.

---

<sup>498</sup> Siehe hierzu auch Fußnote 336.

<sup>499</sup> Vgl. Ehrler, Bruno (1999), S. 91 ff. und Trumppheller, Jürgen (2005), S. 343.

### **Risikotragung/Risikotransformation**

Bei der Wertschöpfungsaktivität Risikotragung/Risikotransformation einschließlich der verschiedenen risikopolitischen Instrumentarien findet keinerlei Interaktion mit dem Versicherungsnehmer statt, sodass die Interaktionsintensität mit „Null“ beziffert werden kann. Ein Versicherungsunternehmen, das nicht in der Lage ist, die geeigneten Maßnahmen zur Risikotragung/Risikotransformation einzuleiten und umzusetzen, läuft Gefahr, das versicherungstechnische Risiko nicht entsprechend zu managen und im schlimmsten Fall auch die Verpflichtungen gegenüber dem Versicherungsnehmer im Versicherungsfall nicht bedienen zu können. Neben diesem indirekten Effekt wird der Versicherungsnehmer bei überschussberechtigten Versicherungsverträgen in der Lebensversicherung auch am Risikoergebnis des Versicherungsunternehmens beteiligt (er erhält 90 % vom positiven Risikoergebnis), was sich in einer Mindestzuführung zur Rückstellung für Beitragsrückerstattungen widerspiegelt.<sup>500</sup> Unter der Voraussetzung eines positiven Risikoergebnisses, verbunden mit einer wirtschaftlich erfolgreichen Risikotragung/Risikotransformation, kann sich dies wiederum positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken. Somit führt letztendlich eine unzureichende Risikotragung/Risikotransformation verbunden mit einer möglichen Zahlungsunfähigkeit des Versicherungsunternehmens zu unzufriedenen Versicherungsnehmern, weshalb der Risikotragung/Risikotransformation indirekt auch ein starker Einfluss auf die Kundenzufriedenheit zugewiesen werden kann.

### **Kapitalanlagemanagement**

Das Kapitalanlagemanagement weist ebenfalls keine Interaktion mit dem Versicherungsnehmer auf, weshalb die Interaktionsintensität als gering eingestuft werden kann.<sup>501</sup> Allerdings übt das Kapitalanlagemanagement abhängig von der betriebenen Versicherungssparte einen bedeutenden Einfluss auf die Kundenzufriedenheit aus. In der kapitalbildenden Lebensversicherung wird bspw. der Sparanteil der Versicherungsprämie für den Versicherungsnehmer unter

---

<sup>500</sup> Siehe hierzu § 4 Verordnung über die Mindestbeitragsrückerstattung in der Lebensversicherung.

<sup>501</sup> Eine Ausnahme stellt hier die fondsgebundene Lebensversicherung dar, bei der der Versicherungsnehmer mit dem Versicherungsunternehmen abstimmt, in welche Fonds das Fondsguthaben investiert wird.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

rechtlichen und regulatorischen Nebenbedingungen am Kapitalmarkt angelegt. Gelingt es den Versicherungsunternehmen, diese Wertschöpfungsaktivität bestmöglich auszugestalten und den Versicherungsnehmer mit hohen Beträgen an den Kapitalergebnissen zu beteiligen, hat dies positive Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit.<sup>502</sup> Im Bereich der Kompositversicherung werden die Versicherungsnehmer nicht direkt an den Kapitalanlageergebnissen beteiligt, sondern erhalten möglicherweise mithilfe des Cashflow-Underwriting eine günstigere Prämie im Vergleich zu Versicherungsunternehmen, die auf das Cashflow-Underwriting verzichten. Durch die geringere Prämie kann ebenfalls ein positiver Effekt auf die Kundenzufriedenheit ausgeübt werden. Somit kann der Einfluss der Wertschöpfungsaktivität Kapitalanlagemanagement auf die Kundenzufriedenheit abhängig von der betriebenen Sparte als gering (Komposit) oder als stark (Lebensversicherung) eingeschätzt werden.

#### **Schadenmanagement**

Das Schadenmanagement stellt eine bedeutende Wertschöpfungsaktivität innerhalb des Versicherungsunternehmens dar. Im Rahmen dieser Wertschöpfungsaktivität nimmt der Versicherungsnehmer Kontakt zum Versicherungsunternehmen oder zum Versicherungsvermittler auf, um den Schaden zu melden. Auch im Rahmen der Schadennachbereitung besteht die Möglichkeit, dass beide Parteien in Interaktion treten. Somit ist diese Wertschöpfungsaktivität sehr interaktionsintensiv. Das Schadenmanagement ist die Wertschöpfungsaktivität, in der das Versicherungsunternehmen sein Versicherungsverprechen konkretisiert und für den Versicherungsnehmer „erlebbar“ macht. Abhängig von der Kontaktgestaltung und der Schadenregulierung kann der Versicherungsnehmer zufrieden oder unzufrieden sein. Somit übt die Wertschöpfungsaktivität Schadenmanagement einen starken Einfluss auf die Kundenzufriedenheit aus. Neben dem Beratungsgespräch innerhalb der Wertschöpfungsaktivität Vertrieb stellt der Schadenfall eine der wenigen Möglichkeiten dar, um mit dem Versicherungsnehmer persönlich in Kontakt zu treten,

---

<sup>502</sup> Auch hier gelten die Vorschriften aus § 4 Verordnung über die Mindestbeitragsrückerstattung in der Lebensversicherung. Bei überschussberechtigten Versicherungsverträgen beträgt der Anteil des Versicherungsnehmers an den Kapitalanlageerträgen 90 % (abzüglich der rechnungsmäßigen Zinsen). Vgl. § 4 Abs. 3 i. V. m. § 3 Verordnung über die Mindestbeitragsrückerstattung in der Lebensversicherung.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

---

wodurch auch Anknüpfungspunkte für Cross- und Up-Selling-Aktivitäten, Neukunden- und Kundenrückgewinnungspotenziale entstehen.

#### **Marketing**

Wie bereits in Abschnitt 3.4.2 dargelegt, kann das Marketing als Wertschöpfungsaktivität verstanden werden, die verschiedenartig zum Marktauftritt eines Versicherungsunternehmens beiträgt. Hierbei ist auch zu berücksichtigen, dass verschiedene Wertschöpfungsaktivitäten, die dem Marketing zuzuordnen sind, für die vorliegende Arbeit entweder als separate Wertschöpfungsaktivitäten eingeordnet oder anderen Wertschöpfungsaktivitäten zugeordnet werden. Hierzu zählen der Vertrieb, die Produktentwicklung und die Kundenbetreuung inkl. des Customer-Relationship-Managements. Dementsprechend berücksichtigt die vorliegende Arbeit vor allem Marketingaktivitäten, die die Kommunikationspolitik des Versicherungsunternehmens betreffen. Da eine Marken- oder Werbebotschaft über verschiedene Kanäle transportiert wird, allerdings nur in geringem Ausmaß eine direkte Interaktion mit dem Versicherungsnehmer stattfindet, ist die Interaktionsintensität der Wertschöpfungsaktivität Marketing als gering zu beurteilen. Aufgrund der Zielstellung des Marketings, Marken- und/oder Produktbekanntheit durch verschiedene Kommunikationsmittel herzustellen, ist der Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ebenfalls als gering einzuschätzen. Somit ist die Wertschöpfungsaktivität Marketing von einer geringen Interaktionsintensität und einem geringen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit geprägt.<sup>503</sup>

---

<sup>503</sup> In diesem Zusammenhang ist zu beobachten, dass sich das Kommunikationsverhalten sowie die Kommunikationsinstrumente in einem Wandel befinden. Dies gilt einerseits für die Möglichkeiten, die das Internet und die damit verbundene Kommunikation bieten, und andererseits auch für das veränderte Kommunikationsverständnis, das neue Anforderungen (an z.B. Ansprachekonzepte oder Reaktionszeiten der Versicherungsunternehmen) stellt. Mittlerweile ergänzen das Internet, hier vor allem die Social-Media-Anwendungen, die klassischen Kommunikationskanäle, was auch einen Wandel der Interaktion verursacht. Somit könnte innerhalb der Wertschöpfungsaktivität Marketing die Interaktionsintensität steigen. Dies führt auch dazu, dass der Einfluss auf die Kundenzufriedenheit steigt, da sich der Versicherungsnehmer in den Social-Media-Kanälen auch ganz gezielt mit Fragen an das Versicherungsunternehmen wendet und dessen Reaktion bedeutenden Einfluss auf die Zufriedenheit des Versicherungsnehmers nimmt. Vgl. Bewersdorf, Carlo (2012): Versicherer müssen Zurückhaltung im Social Web ablegen, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 63. Jg., S. 142 ff.

#### **Kundenbetreuung**

Die primäre Wertschöpfungsaktivität Kundenbetreuung umfasst sämtliche Interaktionen mit dem Versicherungsnehmer während der Vertragslaufzeit, die nicht dem Vertrieb oder Schadenmanagement zugeordnet werden. Aufgrund der Integration des Versicherungsnehmers in den Leistungserstellungsprozess sowie des abstrakten Leistungsversprechens sind neben dem Kernprodukt Versicherungsschutz vor allem die kundenbezogenen Beratungs- und Abwicklungsleistungen für die Beurteilung der Qualität eines Versicherungsunternehmens wesentlich.<sup>504</sup> Die Anlässe können wie auch deren Häufigkeit sehr unterschiedlich sein. Grundsätzlich kann die Wertschöpfungsaktivität Kundenbetreuung als interaktionsintensiv eingeschätzt werden, wobei sämtliche Teilprozesse bzw. Anlässe einen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausüben. *MÖLLER* hebt hervor, „dass durch die Implementierung von Informations- und Kommunikationstechnologie und damit im Zuge der Reduzierung der Zahl sozialer Kontakte im Erstellungsprozess integrativer Leistungen eine ansteigende Bedeutung der sozialen Kontakte in puncto Kundenzufriedenheit zu verzeichnen ist“<sup>505</sup>, allerdings kann dem Beschwerdemanagement als Teilaktivität der Kundenbetreuung in jedem Falle eine hohe Interaktionsintensität zugewiesen werden, da mit jeder Beschwerde mindestens eine Interaktion verbunden ist. Der Beschwerdemanagementprozess nimmt auch direkt Einfluss auf die Kundenzufriedenheit, wobei häufig der Erstkontakt im Rahmen einer Beschwerde darüber entscheidet, ob die Unzufriedenheit verstärkt oder abgebaut werden kann. Somit kann die Wertschöpfungsaktivität Kundenbetreuung, vor allem das Beschwerdemanagement, sowohl als interaktionsintensiv als auch als einflussreich auf die Kundenzufriedenheit bezeichnet werden.

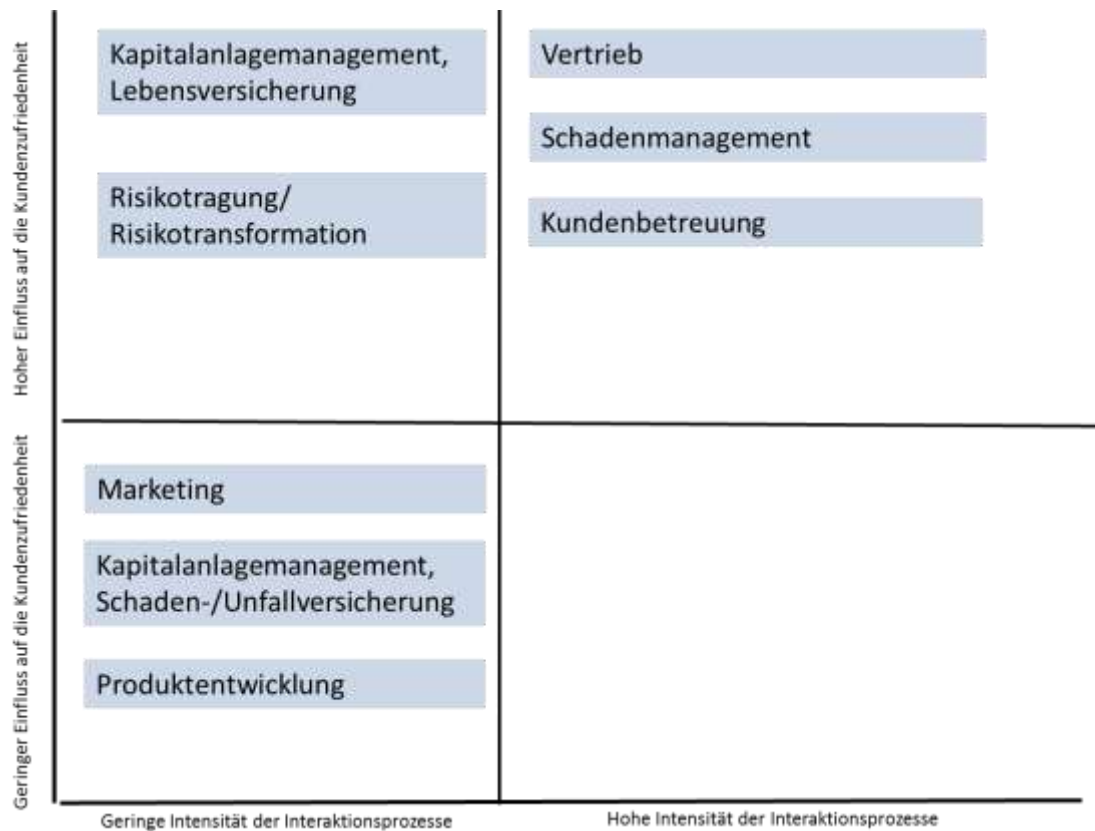
---

<sup>504</sup> Vgl. Elert, Florian (2009), S. 161.

<sup>505</sup> Möller, Sabine (2004), S. 33.

### 3 Ansatzpunkte zur Integration der Transaktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung

Die folgende Abbildung fasst die Ergebnisse dieses Abschnitts anschaulich zusammen.



**Abbildung 22: Interaktionsintensität und deren mögliche Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit**



## 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

### 4.1 Überblick und Ziele des Kapitels

In Abschnitt 3.3 wurde die Bedeutung der Kundenorientierung bei der Leistungserstellung im Versicherungsunternehmen dargestellt. Die Kundenzufriedenheit wurde dabei als Bewertungskriterium verwendet, um die Kundenorientierung eines Versicherungsunternehmens und deren Zielerreichung zu operationalisieren. Darauf aufbauend wurden der Vertrieb, die Kundenbetreuung sowie das Schadenmanagement als interaktionsintensive Geschäftsprozesse mit einem großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit identifiziert.<sup>506</sup> Wie in Abschnitt 2.3 dargestellt, kann die Transaktionsanalyse angewendet werden, um unter Berücksichtigung verbaler und nonverbaler Aspekte Interaktions- und Kommunikationsprozesse zu erklären und zu steuern. Darüber hinaus können mit der Transaktionsanalyse alle Ausdrucksweisen des Menschen, sein Fühlen, Denken und Verhalten, systematisiert, analysiert und besser verständlich gemacht werden. Bisherige Arbeiten in den Wirtschaftswissenschaften und der Psychologie, die Transaktionsanalyse-Konzepte berücksichtigten, widmeten sich dem persönlichen Verkauf<sup>507</sup>, der Kommunikation<sup>508</sup>,

---

<sup>506</sup> Diese Geschäftsprozesse entsprechen den Beratungs- und Abwicklungsleistungen nach *FARNY*, die die Beratung und den Verkauf von Versicherungsschutz sowie die Betreuung während der gesamten Vertragslaufzeit und im Schadenfall umfassen. Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 55 ff. Vgl. auch Schradin, Heinrich (1994), S. 152 f. Neben der Kundenzufriedenheit war die Interaktionsintensität ein weiteres Kriterium, um geeignete Geschäftsprozesse zur weiterführenden Untersuchung auszuwählen. Zur Bedeutung der Interaktion im Versicherungsunternehmen siehe ausführlich Abschnitt 3.5.3.1.

<sup>507</sup> Vgl. Angerer, Thomas (2004): Analyse von Verkaufsinteraktionen im beziehungsorientierten persönlichen Verkauf, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 50. Jg., Nr. 1, S. 31 ff. und Angerer, Thomas (2004a): Beziehungsanalyse in Verkaufsgesprächen – Ergebnisse einer empirischen Transaktionsanalyse, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 26. Jg., Nr. 4, S. 295 ff.; Weis, Hans Christian (2003): Verkaufsgesprächsführung, 4. Aufl., Ludwigshafen, S. 83 ff.; Schulze, Henning (2002): Beziehungsmanagement – Vertrieb als persönlicher Kontakt zwischen Menschen, in: Pepels, Werner (Hrsg.): Handbuch Vertrieb, München, Wien, S. 137 ff.; Diller, Hermann (2001): Vahlens großes Marketinglexikon, 2. Aufl., München, S. 1679 f.; Nerdinger, Friedemann (2001): Psychologie des persönlichen Verkaufs, München, Wien, S. 166 ff.; Weis, Hans Christian (2000): Verkauf, 5. Aufl., Ludwigshafen, S. 204; Weis, Hans Christian (1995): Persönlicher Verkauf, in: Tietz, Bruno; Köhler, Richard; Zentes, Joachim (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1979 ff. und Hansen, Ursula; Schulze, Henning (1990), S. 4 ff.

<sup>508</sup> Vgl. Pepels, Werner (2001): Kommunikations-Management, 4. Aufl., Stuttgart, S. 694 ff. und Fill, Chris (2001): Marketing-Kommunikation, 2. Aufl., München, S. 624 ff.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

der Dienstleistungsqualität<sup>509</sup>, dem internen Marketing<sup>510</sup> sowie dem Relationship-Marketing<sup>511, 512</sup>

Ziel dieses Kapitels ist, die Anwendungsmöglichkeiten der Transaktionsanalyse im Versicherungsunternehmen für die interaktionsintensiven Geschäftsprozesse zu untersuchen, um eine kundenorientierte Ausgestaltung dieser Geschäftsprozesse sicherzustellen. Dabei wird der Schwerpunkt der Betrachtung auf dem zwischenmenschlichen Kontakt von Mitarbeitern<sup>513</sup> und Versicherungsnehmern liegen.

In Abschnitt 4.2 werden die markt- und die ressourcenorientierte Betrachtungsweise für strategische Ausrichtungen zusammengeführt. Dabei werden die interaktionsintensiven Geschäftsprozesse aus der Marktperspektive und die Arbeitsleistungen der Mitarbeiter aus der Ressourcenperspektive als geeignete Anknüpfungspunkte zur Generierung eines Wettbewerbsvorteils herausgearbeitet. Um die interaktionsintensiven Geschäftsprozesse kundenorientiert auszugestalten, dienen die Erwartungen des Versicherungsnehmers als wesentlicher Zielerfüllungsgrad. Die Erwartungen des Versicherungsnehmers werden im Abschnitt 4.3 kurz vorgestellt. Anschließend werden im Abschnitt 4.4 die daraus notwendigen Kompetenzen für die Mitarbeiter des Versicherungsunternehmens abgeleitet. Im Abschnitt 4.5 werden die in Abschnitt

---

<sup>509</sup> Vgl. Schulze, Henning (1991): Transaktionsanalyse als Instrument dienstleistungsorientierter Personalschulung, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, Wiesbaden, S. 283 ff. und Schulze, Henning (2000): Erhöhung der Dienstleistungsqualität durch transaktionsanalytisch orientierte Personalschulungen, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 261 ff.

<sup>510</sup> Vgl. Schulze, Henning (1992), S. 217 ff. und Schulze, Henning (1999): Die Gestaltung des internen Marketing mit Konzepten der Transaktionsanalyse, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Internes Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 439 ff.

<sup>511</sup> Vgl. Angerer, Thomas (2005): Verkaufserfolge im Relationship Marketing mit Konzepten der TA, in: Zeitschrift für Transaktions-Analyse, 22. Jg., S. 291; Grund, Michael (1998), S. 126; Angerer, Thomas (2003), S. 161 ff. und Bruhn, Manfred; Homburg, Christian (Hrsg.) (2004): Gabler Marketing Lexikon, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 815 f.

<sup>512</sup> Hierbei ist festzustellen, dass die Veröffentlichungen die Konzepte der Transaktionsanalyse darstellen, jedoch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen außen vor lassen. Zu den Ausnahmen zählen allenfalls die Trainingshandbücher von GÜHRS/NOWAK sowie RÜTTINGER/KRUPPA. Vgl. hierzu Gührs, Manfred; Nowak, Claus (2003): Trainingshandbuch zur konstruktiven Gesprächsführung, Meezen und Rüttinger, Rolf; Kruppa, Reinhold (2006): Übungen zur Transaktionsanalyse, 4. Aufl., Hamburg. Siehe auch Gerhold, Dieter (2005): Das Kommunikationsmodell der Transaktionsanalyse, Paderborn.

<sup>513</sup> In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Mitarbeiter für sämtliche Personen verwendet, die im unmittelbaren Kundenkontakt an den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen beteiligt sind. Hierzu zählen Mitarbeiter in der Kundenbetreuung, im Schadenmanagement und im Vertrieb. Weiterführend hierzu siehe Abschnitt 4.4.1.

## 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

2.3.5 vorgestellten Konzepte der Transaktionsanalyse hinsichtlich ihrer Anwendung in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen untersucht. Dabei wird vordergründig auf die Vermittlung der personalen Kompetenzen für eine kundenorientierte Ausgestaltung in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen abgestellt. Abschnitt 4.5.8 fasst die Ergebnisse des Kapitels noch einmal zusammen.

Die folgende Abbildung veranschaulicht den Aufbau und die Zielstellung des Kapitels.

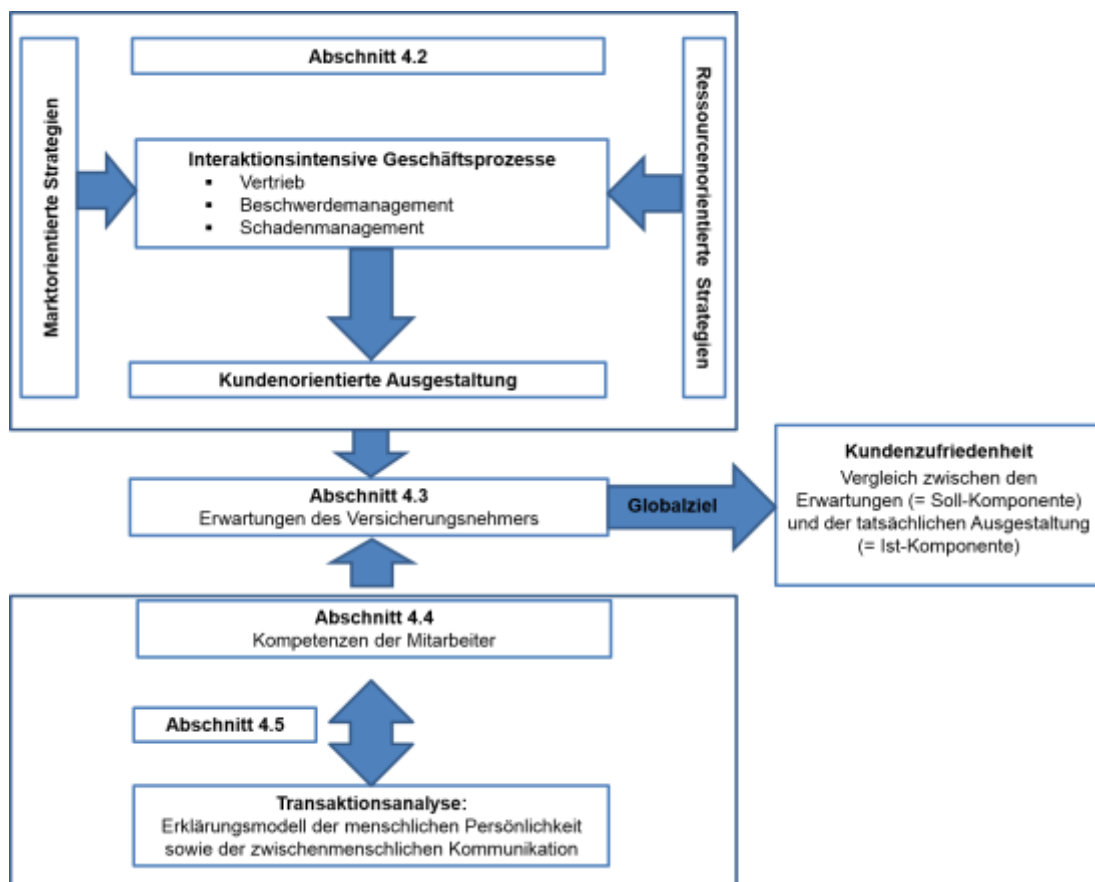


Abbildung 23: Aufbau und Zielstellung des Kapitels

### 4.2 Wettbewerbsvorteil durch die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse

Versicherungsunternehmen sind aufgrund der in Abschnitt 3.2 beschriebenen Wettbewerbssituation auf dem deutschen Versicherungsmarkt dazu angehalten, die strategische Positionierung zu überdenken, da das „Mitschwimmen“<sup>514</sup>

<sup>514</sup> Farny, Dieter (2010), S. 273.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

keine geeignete strategische Ausrichtung (mehr) ist.<sup>515</sup> Als mögliche Ansatzpunkte wurden in Abschnitt 3.3 die Strategien der Kostenführerschaft<sup>516</sup> und der Differenzierung<sup>517</sup> vorgestellt. Beide Ausprägungen leiten aus den Rahmenbedingungen des Wettbewerbsmarkts und einer damit verbundenen Chancen-Risiken-Analyse die strategische Ausrichtung ab (Outside-in-Perspektive). Bei diesen Wettbewerbsstrategien wird die Kundenorientierung berücksichtigt, indem das Versicherungsunternehmen den Kunden eine überlegene Leistung im Vergleich zur Konkurrenz anbietet und damit letztendlich einen Wettbewerbsvorteil generiert. Dabei muss die überlegene Leistung dem Versicherungsnehmer dauerhaft zur Verfügung stehen, vom Versicherungsnehmer wahrgenommen und als wesentlich beurteilt werden.<sup>518</sup> Nur das Vorhandensein von Wettbewerbsvorteilen sichert dem Versicherungsunternehmen ein langfristiges und erfolgreiches Bestehen auf dem Markt.

Diese marktorientierte Vorgehensweise wird in verschiedenen Veröffentlichungen kritisiert.<sup>519</sup> Hauptkritikpunkt ist, dass die strategischen Wettbewerbsvorteile nur von der Marktsicht (Outside-in-Perspektive) abgeleitet und „unternehmensbezogene Aspekte zur Erklärung von strategischen Wettbewerbsvorteilen weitestgehend außer Acht“<sup>520</sup> gelassen werden. Des Weiteren halten es

---

<sup>515</sup> FARNY unterscheidet verschiedene Konzeptionen, um eine strategische Ausrichtung des Versicherungsunternehmens zu bestimmen. Hierzu zählen zielsystem-, programm-, kompetenz- und richtungsbestimmte Strategien sowie Marktbearbeitungs-, Positionierungs-, Fokussierungs- und Polarisierungsstrategien. Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 503 ff.

<sup>516</sup> Bei der Strategie der Kostenführerschaft erzielt das Versicherungsunternehmen einen Kostenvorteil gegenüber den Wettbewerbern. Im Fall der Kostenführerschaft besteht der Kundennutzen im Angebot eines kostengünstigen Versicherungsprodukts. Siehe hierzu Abschnitt 3.3. EHRLER konstatiert, dass „reine Kostenführerstrategien in der Assekuranz heute und künftig nur sehr bedingt eine ausreichende Grundlage für Wettbewerbsvorteile im deutschsprachigen Versicherungsraum bieten können“. Ehrler, Bruno (1999), S. 141.

<sup>517</sup> Bei der Strategie der Differenzierung werden der Kundennutzen und darauf aufbauend der Wettbewerbsvorteil bspw. in Form einer hohen Servicequalität in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen generiert, indem das Leistungsangebot gegenüber den anderen Marktteilnehmern einzigartig ausgestaltet ist. Siehe hierzu Abschnitt 3.3.

<sup>518</sup> Siehe hierzu Fußnote 348.

<sup>519</sup> Ein historischer Abriss zur Entwicklung strategischer Managementansätze einschließlich einer kritischen Würdigung der marktorientierten Ausrichtung finden sich bei Seyboth, Andreas (2000): Die Kernkompetenz von Lebensversicherungsunternehmen, Ulm, S. 45 ff. und Ehrler, Bruno (1999), S. 15 ff.

<sup>520</sup> Wieseahn, Andreas (2001), S. 36. SEYBOTH hält die Annahmen mobiler und homogener Ressourcen, vollständiger Informationen und rationaler Wirtschaftssubjekte für nicht mehr zeitgemäß. Vgl. Seyboth, Andreas (2000), S. 51 f. Weiter wird kritisch angemerkt, dass die marktorientierte Sichtweise „organisationale, verhaltenswissenschaftliche und gesellschaftsbedingte Erklärungsmuster des strategischen Verhaltens von Unternehmungen außer Acht lässt“. Wieseahn, Andreas (2001), S. 37. Dabei stellen die Kritiker fest, dass

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

die Kritiker der marktbezogenen Ansätze aufgrund des zunehmenden dynamischen Wettbewerbsumfelds für unwahrscheinlich, die Entwicklung eines Wettbewerbsmarkts ausreichend sicher vorherzusagen (= Structure), um darauf aufbauend die Unternehmensaktivitäten (= Conduct) zu bestimmen.<sup>521</sup> *EHRLER* hält grundlegend fest, „dass das Verfolgen von ‚generischen‘ Strategien für die Versicherer keine ausreichende Grundlage zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen mehr bietet“<sup>522</sup>.

Eine Alternative zu einer marktorientierten Unternehmensstrategie – und mit Bezug auf die vorgenannten Kritikpunkte – sehen die Autoren in der ressourcenorientierten Unternehmensstrategie, die ausgehend von den Ressourcen im Unternehmen die strategische Ausrichtung bestimmt (Inside-out-Perspektive).<sup>523</sup> Dabei wird der Markt als Kriterium verstanden, das Auskunft darüber gibt, inwiefern die Ressource einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil generiert.<sup>524</sup> Denn „eine strategische Ressource ist [...] nur wertstiftend, wenn der externe Kunde ihr einen Wert beimisst“<sup>525</sup>. Somit berücksichtigt „der ressourcenorientierte Ansatz einzigartige Ressourcen eines Unternehmens als Grundlage von Wettbewerbsvorteilen und damit letztlich auch von dauerhaften und überdurchschnittlichen Gewinnen“<sup>526</sup>. Zu den wichtigsten Ressourcen von

---

*PORTER* die Unternehmensperspektive nicht gänzlich unberücksichtigt gelassen hat und mit der Wert(schöpfungs)kette ein „Grundinstrument zur Diagnose von Wettbewerbsvorteilen und Methoden zu deren Förderung“ berücksichtigt, um letztendlich die Stärken und Schwächen eines Unternehmens zu analysieren. Wieseahn, Andreas (2001), S. 35. Vgl. hierzu auch Ehrler, Bruno (1999), S. 29 und Seyboth, Andreas (2000), S. 48. Grundlegend hierzu siehe auch Abschnitt 3.4.1.

<sup>521</sup> Vgl. Ehrler, Bruno (1999), S. 34 und S. 139 sowie Krausz, Stefan (2002), S. 285.

<sup>522</sup> Ehrler, Bruno (1999), S. 142.

<sup>523</sup> Vgl. hierzu Wieseahn, Andreas (2001), S. 37. *WIESEHAHN* erkennt „in der ressourcenorientierten Unternehmensstrategie eine Weiterentwicklung der marktorientierten Unternehmensstrategie“. Wieseahn, Andreas (2001), S. 44. Anfang der 1990er-Jahre wurde einerseits der ressourcenorientierte Ansatz entwickelt und andererseits eine Verknüpfung der markt- und ressourcenbasierten Ansätze angestrebt. Vgl. Ehrler, Bruno (1999), S. 14 f.

<sup>524</sup> Zu den Merkmalen wettbewerbsvorteilsgenerierender strategischer Ressourcen siehe Wieseahn, Andreas (2001), S. 39.

<sup>525</sup> Wieseahn, Andreas (2001), S. 44.

<sup>526</sup> Krausz, Stefan (2002), S. 285. Vgl. hierzu auch Seyboth, Andreas (2000), S. 51. *KRAUSZ* und *EHRLER* sprechen von den „inneren Quellen des Unternehmenserfolgs“. Krausz, Stefan (2002), S. 285 und Ehrler, Bruno (1999), S. 3. *SEYBOTH* fasst die Kernthese der ressourcenorientierten Unternehmensstrategie wie folgt zusammen: „Strategischer Erfolg ist in erster Linie von den Ressourcen und vom Ressourcenmanagement abhängig.“ Seyboth, Andreas (2000), S. 51.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

Versicherern zählt *KRAUSZ* die Arbeitsleistungen von Mitarbeitern und die informationstechnologischen Systeme. Diese gilt es kontinuierlich zu fördern, zu schützen und weiterzuentwickeln.<sup>527</sup>

Nach Auffassung von *WIESEHAHN* ist der wesentliche Unterschied zwischen beiden Ansätzen, „dass die marktorientierte Unternehmensstrategie die Ressourcenbedürfnisse aus den Marktgegebenheiten ableitet (Outside-In-Perspektive), während im Rahmen der resource-based view of strategy die Ressourcenausstattung den Ausgangspunkt für die Marktposition des Unternehmens darstellt (Inside-Out-Perspektive)<sup>528</sup>. Somit ist es sinnvoll und notwendig, die markt- und die ressourcenorientierte Perspektive für die vorliegende Arbeit nutzenstiftend zu vereinen.<sup>529, 530</sup> Dabei kann die Kundenorientierung

---

<sup>527</sup> Überblickartig hierzu Krausz, Stefan (2002), S. 115 ff. Vgl. auch Seyboth, Andreas (2000), S. 81 f. Ausführlich siehe Farny, Dieter (2011), S. 562 ff. In der versicherungswissenschaftlichen Literatur wird überwiegend der Begriff Produktionsfaktor genutzt. Für die vorliegende Arbeit wird der Begriff Ressource als Synonym für den Begriff Produktionsfaktor aufgefasst. Versicherungsunternehmen benötigen verschiedene Ressourcen, um das Produkt Versicherungsschutz zu erstellen. Klassifizierungsansätze der Produktionsfaktoren bzw. Ressourcen finden sich z.B. bei Farny, Dieter (2011), S. 586 und Krausz, Stefan (2002), S. 132.

<sup>528</sup> Wieseahn, Andreas (2001), S. 44 f.

<sup>529</sup> Nach Auffassung von *EHRLER* und *SEYBOTH* sind sich die Vertreter beider Sichtweisen hinsichtlich einer nutzenstiftenden Zusammenführung einig. Vgl. Ehrler, Bruno (1999), S. 41 und Seyboth, Andreas (2000), S. 61. Auch *FARNY* vereint in seinem Verständnis von strategischer Unternehmenspolitik beide Sichtweisen. Wesentliche Ansatzpunkte der strategischen Unternehmenspolitik sind laut *FARNY* „die Analyse und Prognose von Potentialen in der Umwelt, besonders auf den Absatzmärkten, und von Potentialen des Unternehmens durch Ermittlung seiner Ressourcen und seiner besonderen Stärken und Schwächen“. Farny, Dieter (2011), S. 494. Diese Betrachtung spiegelt sich auch in der SWOT-Matrix wider, in der „Stärken und Schwächen von Unternehmen stets im Hinblick auf die Chancen und Bedrohungen aus der Umwelt betrachtet werden, also beide Perspektiven zusammengeführt werden“. Krausz, Stefan (2002), S. 53.

<sup>530</sup> Eine Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes bzw. eine Zusammenführung der ressourcen- und marktorientierten Ansätze stellt das Konzept der Kernkompetenzen dar, das 1990 von *HAMEL* und *PRAHALAD* entwickelt wurde. Vgl. hierzu umfassend Hamel, Gary; Prahalad; C. K. (1995): Wettlauf um die Zukunft – Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, Wien, S. 307 ff. und weiterführend Krausz, Stefan (2002), S. 288 ff.; Seyboth, Andreas (2000), S. 81 ff. und Ehrler, Bruno (1999), S. 49 ff. *EHRLER* bezeichnet Kernkompetenzen als „die Wurzeln der Wettbewerbsfähigkeit, welche die Summe des über einzelne Fähigkeitsbereiche und einzelne Organisationseinheiten hinweg Erlernten darstellen“. Ehrler, Bruno (1999), S. 41. Umfassend zu den Merkmalen von Kernkompetenzen siehe Krausz, Stefan (2002), S. 287 ff. *FARNY* nennt als Beispiele für Kernkompetenzen von Versicherern „die Verfügbarkeit über besondere Produktionsfaktorqualitäten, über besonders gute Geschäftsprozesse bei der Risikobewertung, dem Underwriting und der Schadenregulierung, besonders gute Kenntnisse der Kundensituationen, gestützt durch Kundenbeziehungsmanagement, generell ein gutes Image und das Vorhandensein von Marken“. Farny, Dieter (2000a): Versicherungsbetriebslehre, 3. Aufl., Karlsruhe, S. 334.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

als Klammer dieser beiden Ansätze verstanden werden. In der marktorientierten Sichtweise leiten sich aus der Analyse des Wettbewerbsmarkts, hier vor allem des Absatzmarkts, die Kundenerwartungen<sup>531</sup> ab. In die ressourcenorientierte Sichtweise wird die Kundenorientierung integriert, indem letztlich die Kunden darüber entscheiden, ob die Ressourcen nutzenstiftend eingesetzt wurden oder nicht.

Die vorliegende Arbeit identifizierte den Vertrieb, die Kundenbetreuung und das Schadenmanagement als interaktionsintensive Geschäftsprozesse, um an ihnen die Anwendbarkeit der Transaktionsanalyse im Versicherungsunternehmen zu prüfen. Aufgrund der weitestgehend homogenen inhaltlich-materiellen Ausgestaltung des Versicherungsschutzes, der leichten Imitierbarkeit von Versicherungsprodukten sowie des abstrakten Leistungsversprechens bieten diese Geschäftsprozesse eine geeignete Möglichkeit, sich im Wettbewerbsmarkt abzugrenzen und Wettbewerbsvorteile zu generieren. Somit stehen die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse und damit verbunden die Berücksichtigung der Kundenerwartungen an diese Geschäftsprozesse im Vordergrund (Outside-in-Perspektive). Diese Geschäftsprozesse haben einen unmittelbaren Einfluss auf die Beurteilung der Qualität des Versicherungsunternehmens und somit auch auf die Kundenzufriedenheit des Versicherungsnehmers.<sup>532</sup> Neben den aktuellen Kundenerwartungen müssen sowohl zukünftige Entwicklungen antizipiert als auch weitere Rahmenbedingungen, wie z.B. die gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben, die Zusammenarbeit mit Ratingagenturen und Verbänden der Marktteilnehmer, berücksichtigt werden. Diese sind als Nebenbedingungen bei der Optimierung der Kundenorientierung zu verstehen.

Darauf aufbauend sind die vorhandenen Ressourcen im Versicherungsunternehmen genauer zu betrachten und deren Fähigkeiten zur kundenorientierten

---

<sup>531</sup> Der Begriff Kundenerwartung wird als Oberbegriff für sämtliche Anforderungen des Kunden an die Leistungserstellung des Versicherungsunternehmens verstanden. Hierzu zählen bspw. auch die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden.

<sup>532</sup> Siehe hierzu die Abschnitte 3.3. und 3.5.3.2. Vgl. hierzu auch Schmelzer, Hermann; Sesselmann, Wolfgang (2013), S. 31 f.; Schulenburg, J.-Matthias Graf von der (2005): Versicherungsökonomik, Karlsruhe, S. 554 und Ehrler, Bruno (1999), S. 141.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

Leistungserstellung zu beurteilen (Inside-out-Perspektive). Wie bereits ausgeführt, wird die Transaktionsanalyse zur Erklärung und Gestaltung von Interaktions- und Kommunikationsprozessen genutzt, sodass in der vorliegenden Arbeit die Arbeitsleistungen der Mitarbeiter als Betrachtungsgegenstand im Rahmen der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse im Vordergrund stehen. *KRAUSZ* weist diesen Arbeitsleistungen „besonders hohe Individualisierungspotentiale für Versicherungsunternehmen [zu], während Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Geld austauschbare Produktionsfaktoren ohne wesentliche Beiträge zur Kompetenzvermittlung darstellen“<sup>533</sup>. Somit stellen die Arbeitsleistungen der Mitarbeiter zur Gestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse ein geeignetes Differenzierungskriterium auf dem Wettbewerbsmarkt dar. Hierzu sind die Ressourcen derart bei der Leistungserstellung zu kombinieren, dass eine überlegene Marktleistung produziert wird, denn „ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil [lässt sich] nur dann aufbauen und verteidigen [...], wenn er durch eine Ressourcenbasis erzeugt wird“<sup>534</sup>. Dass die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse die Vermittlung geeigneter Kompetenzen der an diesen Prozessen beteiligten Personen erfordert, wird in der Literatur vielfach betont.<sup>535</sup> Deshalb sind neben den fachlichen Kompetenzen vor allem personale Kompetenzen entscheidend, um die interaktionsintensiven Geschäftsprozesse kundenorientiert auszugestalten. Hierfür sind ggf. auch Verhaltens- und Einstellungsänderungen der an den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen beteiligten Personen notwendig.<sup>536</sup> Denn die Basis von kundenorientiertem Verhalten ist die Persönlichkeit, die durch die Denk- und Gefühlsweisen und darauf aufbauendes Verhalten bestimmt wird.<sup>537</sup> Neben der Kompetenzvermittlung an die beteiligten Personen sind für eine ganzheitliche kundenorientierte Leistungserstellung

---

<sup>533</sup> Krausz, Stefan (2002), S. 135. Siehe hierzu auch Fußnote 527.

<sup>534</sup> Seyboth, Andreas (2000), S. 83.

<sup>535</sup> Vgl. Schmelzer, Hermann; Sesselmann, Wolfgang (2013), S. 12; Stock-Homburg, Ruth (2011), S. 32; Schulenburg, J.-Matthias Graf von der (2005), S. 557; Schulze, Henning; Jeschke, Kurt (2005): Beschwerdemanagement und internes Marketing, in: (Symposium Publishing GmbH): Beschwerdemanagement in der Praxis, Düsseldorf, S. 174; Grothe, Toren; Lohse, Ute (2003), S. 59 und S. 96; Krausz, Stefan (2002), S. 118 und Salzgeber, Florian (1996), S. 70.

<sup>536</sup> Vgl. Salzgeber, Florian (1996), S. 70 und Stock-Homburg, Ruth (2011), S. 32.

<sup>537</sup> Vgl. Angerer, Thomas (2005), S. 309 f.



#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

bspw. auch Anpassungen in der Organisationsstruktur sowie der Unternehmenskultur notwendig. Denn zwischen den beteiligten Personen und deren Verhaltens-, Denk- und Gefühlsausprägungen, der bestehenden Organisationsstruktur und der Unternehmenskultur eines Versicherungsunternehmens findet eine wechselseitige Beeinflussung statt.<sup>538</sup> Da die vorliegende Arbeit den Schwerpunkt auf die interaktionsintensiven Geschäftsprozesse und die unmittelbare Interaktion zwischen Versicherungsnehmer und Mitarbeiter legt, werden organisatorische und unternehmenskulturelle Aspekte vernachlässigt.<sup>539</sup>

*FARNY* betont, dass bei einer kundenorientierten Ausrichtung des Versicherungsunternehmens die verschiedenen strategischen Erfolgsfaktoren wechselseitig aufeinander abzustimmen und ganzheitlich zu optimieren sind.<sup>540</sup> *FARNY* zählt „sowohl die nur langfristig änderbaren Strukturen des Unternehmens<sup>541</sup> [...] als auch die mittelfristig gestaltungs-fähigen Ziele, die Produktionsprogramme und Verfahren“<sup>542</sup> zu den strategischen Erfolgsfaktoren.

Ob es Versicherungsunternehmen gelingt, die interaktionsintensiven Geschäftsprozesse kundenorientiert auszugestalten, kann durch die Messung der Kundenzufriedenheit überprüft werden. Erst wenn die Erwartungen des Versicherungsnehmers (= Soll-Komponente) (siehe Abschnitt 4.3) an die Leistungserstellung im Rahmen der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse (= Ist-Komponente) (über-)erfüllt werden, ist eine wesentliche Voraussetzung

---

<sup>538</sup> Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 314 und Schulenburg, J.-Matthias Graf von der (2005), S. 558.

<sup>539</sup> *FARNY* stellt hierzu treffend fest, dass „Kundenorientierung [...] nicht nur die unmittelbar vom Kunden wahrnehmbaren Beratungs- und Abwicklungsleistungen [betrifft], sondern auch alle davor erstellten innerbetrieblichen Leistungen. Auch Mitarbeiter, die niemals Kundenkontakt haben (z.B. ein Buchhalter), müssen im Bewusstsein tätig sein, dass die Prämienerelöse als Grundlage des Unternehmens von den Kunden kommen“. Farny, Dieter (2011), S. 475.

<sup>540</sup> Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 503. Neben dem Kriterium der bestmöglichen Kundenorientierung muss das Versicherungsunternehmen weitere Effizienzkriterien berücksichtigen. Hierzu zählt *FARNY* faktisch-wirtschaftliche-, soziale- und Flexibilitätseffizienzkriterien. Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 473. Ein Versicherungsunternehmen ist dann effizient, wenn es sowohl die Ressourcen optimal einsetzt (Ressourceneffizienz) als auch die Prozesse optimal gestaltet (Prozesseffizienz) und die Unternehmensziele mit möglichst geringem Mitteleinsatz erreicht. Vgl. Schmelzer, Hermann; Sesselmann, Wolfgang (2013), S. 3.

<sup>541</sup> *FARNY* zählt hierzu bspw. das oberste Leitbild (die Unternehmenskultur oder -philosophie), die Größe und Rechtsform eines Versicherungsunternehmens. Vgl. Farny, Dieter (2011), S. 503.

<sup>542</sup> Ebenda.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

gegeben, um positive Auswirkungen auf der psychologischen- und Verhaltens-ebene sowie auf die wirtschaftlichen Erfolgsgrößen zu erzielen.<sup>543</sup>

Somit können die Versicherungsunternehmen einerseits einen Wettbewerbsvorteil erlangen, indem sie die interaktionsintensiven Geschäftsprozesse einzigartig ausgestalten (Marktperspektive), andererseits stellen aus der Ressourcensicht die Arbeitsleistungen der Mitarbeiter ebenfalls eine Möglichkeit dar, sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, sofern die Mitarbeiter mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet und deren Arbeitsleistungen von den Kunden als einzigartig und relevant eingeschätzt werden.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Überlegungen aus diesem Abschnitt:

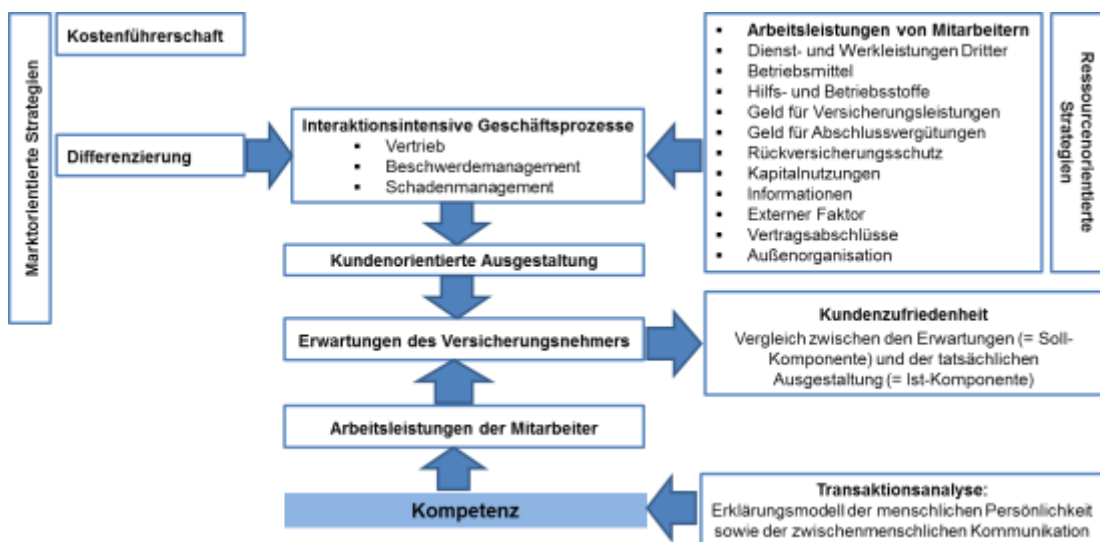


Abbildung 24: Verknüpfung der markt- und ressourcenorientierten Sicht unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung und der Kompetenzvermittlung mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

#### 4.3 Kundenerwartungen an die interaktionsintensiven Geschäftsprozesse

Für die vorliegenden Ausführungen liegt der Schwerpunkt auf den Erwartungen des Versicherungsnehmers in Bezug auf die Verhaltensweisen der Mitarbeiter eines Versicherungsunternehmens. Aspekte der Kundenerwartungen an die zeitliche, technische oder organisationale Dimension werden vernachlässigt. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass die Transaktionsanalyse vor

<sup>543</sup> Siehe hierzu ausführlich Abschnitt 3.5.3.2.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

allein als Modell zur Erklärung der zwischenmenschlichen Kommunikation eingesetzt wird und somit die Erfüllung von Kundenerwartungen außerhalb dieses Bereichs ausgeklammert werden kann. Des Weiteren können die folgenden Erwartungen nur als allgemeine Ausführungen verstanden werden, da Erwartungen von Versicherungsnehmern genauso vielseitig sind wie die Menschen selbst. Insofern sind die folgenden Erwartungen an die interaktionsintensiven Geschäftsprozesse als Mindestanforderungen zu verstehen.

Das veränderte Kundenverhalten wurde in Abschnitt 3.2 veranschaulicht. Für den Geschäftsprozess Vertrieb kann davon ausgegangen werden, dass die Kunden zunehmend kritischer und besser informiert dem Beratungs- und Vermittlungsgespräch folgen. Dies erfordert vom Mitarbeiter, sowohl die fachliche Qualifikation sicherzustellen als auch kritische und interessierte Nachfragen professionell und kompetent zu beantworten. Darüber hinaus erwartet der Kunde, dass er entsprechend seiner Lebensphase und den dazugehörigen Bedürfnisse beraten wird und kein reiner Produktverkauf erfolgt.

Ferner sollten die Mitarbeiter einen fairen Umgang sowie ein höfliches Verhalten während des Beratungs- und Vermittlungsgesprächs sicherstellen und mit dem nötigen Einfühlungsvermögen auf die Bedürfnisse des Kunden eingehen, um darauf aufbauend geeignete Versicherungslösungen anbieten zu können. Das gesamte Beratungs- und Vermittlungsgespräch sollte durch korrektes, transparentes und unbürokratisches Vorgehen gekennzeichnet sein.

Versicherungsnehmer, die sich beschweren, knüpfen gewisse Erwartungen an die verschiedenen Teilprozesse. Zuerst erwarten sie Fairness sowohl in der Interaktion zwischen Versicherungsnehmer und Kundenkontaktmitarbeiter als auch im gesamten Beschwerdeprozess inkl. des Ergebnisses. Die Qualität der Interaktion zwischen Versicherungsnehmer und Kundenkontaktmitarbeiter beeinflusst ganz wesentlich die Zufriedenheit mit dem Beschwerdemanagement des Versicherungsunternehmens. Der Versicherungsnehmer erwartet vom Kundenkontaktmitarbeiter höfliches und lösungsorientiertes Verhalten. Dabei ist es zur Minderung der Kundenunzufriedenheit auf der emoti-

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

onalen Ebene auch hilfreich, sich für eventuelles Fehlverhalten zu entschuldigen und die weitere Vorgehensweise zur Problemlösung zu erläutern. Letztendlich hängt die Zufriedenheit mit der Beschwerdebearbeitung nicht ausschließlich davon ab, ob das Versicherungsunternehmen den Wünschen des Versicherungsnehmers zur Beschwerdebeseitigung entspricht, sondern zu einem wesentlichen Teil davon, ob der Versicherungsnehmer „das Gefühl hat, mit seinem Anliegen ernstgenommen zu werden und [ob] die Mitarbeiter mit Einfühlungsvermögen den unternehmerischen Willen zur angemessenen Problemlösung verdeutlichen“<sup>544, 545</sup>.

Im Schadenfall erwartet der Versicherungsnehmer eine schnelle Zahlungszusage und -auslösung, korrektes, transparentes und unbürokratisches Vorgehen hinsichtlich der finanziellen Leistungen und der allgemeinen Schadenregulierung.<sup>546</sup> Dabei empfiehlt es sich, dem Versicherungsnehmer möglichst alle gängigen Wege zur Schadenmeldung zur Verfügung zu stellen. Bei einer kundenorientierten Gestaltung des Schadenmanagements sollte auch die sozial-psychische oder die emotionale Dimension berücksichtigt werden, um die Wertschöpfungsaktivität des Schadenmanagements problem- und bedürfnisorientiert auszurichten. Hierzu zählen ein freundlicher Umgang mit dem Geschädigten sowie Unterstützungsleistungen zur psychologischen Bewältigung des Schadensfalls.<sup>547</sup>

---

<sup>544</sup> Lohse, Ute (2001), S. 167.

<sup>545</sup> Vgl. hierzu auch Fließ, Sabine (2009), S. 220 f.

<sup>546</sup> Neben der in Fußnote 347 erwähnten öffentlichen Diskussion der Missstände in der Versicherungswirtschaft wurden im Frühjahr 2013 die Landesjustizminister vom Bundesministerium der Justiz aufgefordert, Auskunft über die Schadenregulierungspraxis der Versicherungsunternehmen zu geben. Anlass hierfür war eine öffentlichkeitswirksame TV-Dokumentation am 4. September 2012 mit dem Titel „Die Nein-Sager“. Während die Minister auf Landesebene keine Beanstandungen vorzutragen hatten, beurteilten dies die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft Versicherungsrecht und Verkehrsrecht des Deutschen Anwaltvereins anders. Hier gaben knapp 85 % von 1.900 Befragten an, dass die Schadenregulierung verzögert bzw. vereitelt wurde. Vgl. o.V. (2013b): Anwälte kritisieren Regulierungsverhalten, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 578 und Surminski, Marc (2013): Die „Nein-Sager“ im Zielfernrohr der Politik, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 199.

<sup>547</sup> Dies sind Ergebnisse aus der Befragung von Versicherungsnehmern. *KÖHNE* schränkt hierbei ein, dass die Marktforschungsergebnisse nur als ein Ausschnitt der Kundenanforderungen zu betrachten sind, da sich die Marktforschung häufig auf bestehende Prozesse und Strukturen bezieht und somit auch nur die Anforderungen des Kunden auf diese bestehenden Bestandteile berücksichtigt und keine komplett neuen Ansätze, die ebenfalls nutzenstiftend für den Versicherungsnehmer sein könnten, erfasst werden. Hierfür sind die Marktforschungsergebnisse mit weiteren Forschungsmethoden zu ergänzen (z.B. Fo-

## 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

Die folgende Abbildung fasst die Erwartungen des Versicherungsnehmers an die interaktionsintensiven Geschäftsprozesse noch einmal zusammen:

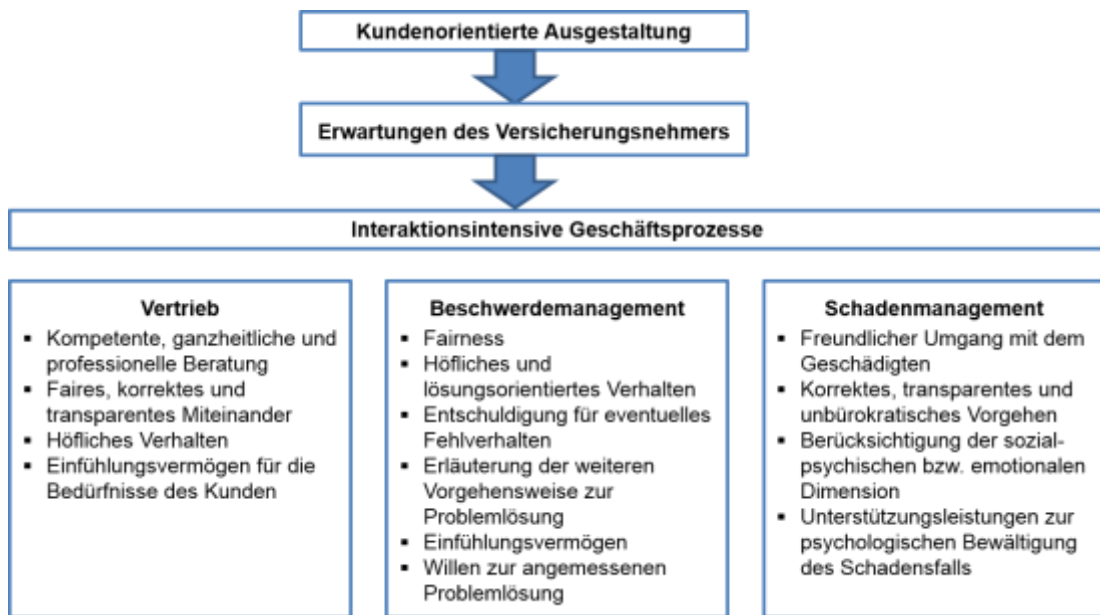


Abbildung 25: Erwartungen des Versicherungsnehmers an die interaktionsintensiven Geschäftsprozesse

### 4.4 Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen

#### 4.4.1 Vorüberlegungen

Die Ressource Arbeitsleistung der Mitarbeiter muss mit Kompetenzen ausgestattet werden, um in Kombination mit weiteren Ressourcen des Versicherungsunternehmens eine kundenorientierte Dienstleistung zu produzieren. Im

---

kusgruppeninterviews). Vgl. Köhne, Thomas (2003), S. 68 ff. Die Leistungen im Schadensfall können in Minimum- und Profilierungsleistungen unterteilt werden. Zu den Minimumleistungen werden „die korrekte und transparente finanzielle Leistung, Schnelligkeit und ein Mindestmaß an Freundlichkeit und Information gegenüber dem Geschädigten“ zusammengefasst. Zu den Profilierungsleistungen zählt bspw. „eine umfassende psychosoziale Unterstützung bei der Bewältigung von Schadenereignissen durch Besucherservices, Betreuungsdienste oder Rehabilitationseinrichtungen.“ Köhne, Thomas (2003), S. 80. Vgl. hierzu auch Albrecht, Peter (2013): Zwischen Industrialisierung und Individualisierung – Erwartungen und Anforderungen an die moderne Schadenregulierung, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 376 ff.; Rahlfs, Carsten (2007), S. 173 f.; Esser, Martina (2004), S. 163; Jara, Martin (2000), S. 126 ff. und Venohr, Bernd; Naujoks, Henrik (1998): Neugestaltung der Schadenprozesse als strategische Herausforderung, in: Versicherungswirtschaft, 53. Jg., S. 806. Zu neuen Anforderungen an die Mitarbeiter im Schadenmanagement siehe Tenbrieg, Jochen (2011), S. 585 und Hiebl, Konrad; Reisinger, Ralf; Rödenbeck, Dirk (2011), S. 781 ff.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

Folgenden werden die Kompetenzen der Mitarbeiter vornehmlich aus den Anforderungen an die Vermittler aus der Initiative „gut beraten“<sup>548</sup> abgeleitet. Die Übertragung ist sinnvoll, da die Initiative „gut beraten“ einen umfassenden und ganzheitlichen Kompetenzkatalog für die verschiedenen Tätigkeiten im Versicherungsunternehmen definiert hat. Dieser Kompetenzkatalog ist vor allem für die an den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen beteiligten Personen relevant, zumal die Kompetenzanforderungen sowie die Zielstellungen für die Vermittler im Beratungs- und Vermittlungsgespräch und für die Mitarbeiter im Schadenmanagement und in der Kundenbetreuung bei der Durchführung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse (fast) deckungsgleich sind. Als Zielstellung formuliert die Initiative „gut beraten“: „Privat- und Gewerbekunden situations- und bedarfsgerecht beraten und kundengerechte Versicherungs- und Vorsorge-Lösungen entwickeln und anbieten; Bestandskunden regelmäßig und nachhaltig betreuen; im Schadenfall notwendige Servicemaßnahmen zügig und umfassend organisieren; Schäden sach- und vertragsgerecht regulieren [und] die Qualität der Beratungs- und Betreuungsprozesse kontinuierlich sicherstellen“<sup>549</sup>. Somit berücksichtigt die Initiative nicht nur Aktivitäten, die dem Vertrieb im engeren Sinne zuzuordnen sind, sondern stellt darüber hinaus

---

<sup>548</sup> Die Brancheninitiative „gut beraten“ stellt ein Konzept zur Weiterbildung der Vermittler dar. Konzeptionell orientiert sich die Initiative an den verschiedenen Weiterbildungsmaßnahmen der freien Berufe und wurde von zahlreichen Institutionen der Branche erarbeitet. Hierzu zählen bspw. der Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland e.V. (AGV), das Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V., der Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V. (BVK) sowie der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (GDV). Grundsätzlich ist die Teilnahme an der Weiterbildungsinitiative freiwillig. Vgl. Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.): Die Weiterbildung der Versicherungsvermittler in Deutschland, [http://www.gutberaten.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/Downloads/Das\\_Konzept\\_1.1\\_korr\\_Fassung.pdf](http://www.gutberaten.de/fileadmin/user_upload/pdf/Downloads/Das_Konzept_1.1_korr_Fassung.pdf) (Abruf am 13.05.2014); Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.): Qualitätssicherungshandbuch, Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.): Qualitätssicherungshandbuch, [http://www.gutberaten.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/Downloads/2014-01-23\\_gut\\_beraten\\_QSH-Freigabe\\_erteilt.pdf](http://www.gutberaten.de/fileadmin/user_upload/pdf/Downloads/2014-01-23_gut_beraten_QSH-Freigabe_erteilt.pdf) (Abruf am 13.05.2014).

<sup>549</sup> Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.): Qualitätssicherungshandbuch, [http://www.gutberaten.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/Downloads/2014-01-23\\_gut\\_beraten\\_QSH-Freigabe\\_erteilt.pdf](http://www.gutberaten.de/fileadmin/user_upload/pdf/Downloads/2014-01-23_gut_beraten_QSH-Freigabe_erteilt.pdf) (Abruf am 13.05.2014). Als Leitbild für die Weiterbildung dient der Kundenbedarf, um „Vermittler bei ihrer Aufgabe, Kunden kompetent zu beraten und zu betreuen [zu unterstützen]“. Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.): Qualitätssicherungshandbuch, [http://www.gutberaten.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/Downloads/2014-01-23\\_gut\\_beraten\\_QSH-Freigabe\\_erteilt.pdf](http://www.gutberaten.de/fileadmin/user_upload/pdf/Downloads/2014-01-23_gut_beraten_QSH-Freigabe_erteilt.pdf) (Abruf am 13.05.2014). Vgl. Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.): Die Weiterbildung der Versicherungsvermittler in Deutschland, [http://www.gutberaten.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/Downloads/Das\\_Konzept\\_1.1\\_korr\\_Fassung.pdf](http://www.gutberaten.de/fileadmin/user_upload/pdf/Downloads/Das_Konzept_1.1_korr_Fassung.pdf) (Abruf am 13.05.2014).

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

auch auf die Professionalisierung der Geschäftsprozesse Kundenbetreuung und Schadenmanagement ab. Um diese Ziele zu verwirklichen, haben die Initiatoren verschiedene Kompetenzen definiert, die auf dem Kompetenzmodell des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR)<sup>550</sup> fußen. Die folgende Abbildung veranschaulicht die einzelnen Dimensionen:

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstständigkeit
Tiefe und Breite	Instrumentale und systemische Fertigkeiten, Beurteilungsfähigkeit	Teamfähigkeit, Führungsfähigkeit, Mitgestaltung und Kommunikation	Verantwortung, Reflexivität und Lernkompetenz

**Abbildung 26: Kompetenzmodell der Brancheninitiative „gut beraten“<sup>551</sup>**

Der DQR bezeichnet Kompetenz als „die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen, Kenntnisse und Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten zu nutzen und sich durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten“<sup>552</sup>. Dabei werden die Fachkompetenz<sup>553</sup> und die

<sup>550</sup> Der DQR ist die deutsche Umsetzung des Europäischen Qualifikationsrahmens (EQR). Einerseits soll der DQR als Orientierungshilfe für die verschiedenen Qualifikationsniveaus in Deutschland (z.B. Ausbildung, Studium, Promotion) dienen und andererseits die Vergleichbarkeit der deutschen Qualifikationen in Europa erhöhen. Insgesamt werden acht verschiedene Niveaus unterschieden (1 = Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen; 8 = Promotion). Vgl. Bund-Länder-Koordinierungsstelle für den Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (Hrsg.) (2013): Handbuch zum Deutschen Qualifikationsrahmen, [http://www.dqr.de/media/content/DQR\\_Handbuch.pdf](http://www.dqr.de/media/content/DQR_Handbuch.pdf) (Abruf am 13.07.2014).

<sup>551</sup> In Anlehnung an das Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.): Qualitätssicherungshandbuch, [http://www.gutberaten.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/Downloads/2014-01-23\\_gut\\_beraten\\_QSH-Freigabe\\_erteilt.pdf](http://www.gutberaten.de/fileadmin/user_upload/pdf/Downloads/2014-01-23_gut_beraten_QSH-Freigabe_erteilt.pdf) (Abruf am 13.05.2014).

<sup>552</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Glossar, <http://www.dqr.de/content/2325.php> (Abruf am 03.07.2014). *BERTHEL/BECKER* verwenden den Begriff Kompetenz synonym zu Qualifikation. Vgl. Berthel, Jürgen; Becker, Fred (2013): Personal-Management, 10. Aufl., Stuttgart, S. 420. Kompetenz wird im Duden als Fähigkeit verstanden. Vgl. Dudenredaktion (Hrsg.) (2010): Duden, Das Fremdwörterbuch, 10. Aufl., Mannheim, Zürich, S. 544. In der versicherungswissenschaftlichen Literatur wird die Kompetenz eher als knappes Gut verstanden, das schwer imitierbar, nicht transferierbar und nicht handelbar ist. Siehe hierzu Ehrler, Bruno (1999), S. 50 und Seyboth, Andreas (2000), S. 87.

<sup>553</sup> Unter Fachkompetenz versteht der DQR das Wissen und die Fertigkeiten, um „Aufgaben und Problemstellungen eigenständig, fachlich angemessen, methodengeleitet zu bearbeiten und das Ergebnis zu beurteilen“. Bund-Länder-Koordinierungsstelle für den Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (Hrsg.) (2013): Handbuch zum Deutschen Qualifikationsrahmen, [http://www.dqr.de/media/content/DQR\\_Handbuch.pdf](http://www.dqr.de/media/content/DQR_Handbuch.pdf) (Abruf am

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

personale Kompetenz als Dimensionen der Kompetenz unterschieden.<sup>554</sup> *KRAUSZ* versteht Kompetenz lediglich als eine Fähigkeit, „die durch Verknüpfung von Ressourcen – also den Einsatz und die Kombination von Produktionsfaktoren – in Geschäftsfeldern, Verfahren und Funktionen bzw. Strukturen entsteht“<sup>555</sup>. *Er* betrachtet also nur die Entstehung von Kompetenzen durch die Produktionsfaktorkombination und vernachlässigt dabei, dass bereits die Ressourcen (z.B. die Arbeitsleistungen der Mitarbeiter) mit verschiedenartigen Kompetenzen (z.B. Fachkompetenz) ausgestattet werden müssen. Da die Transaktionsanalyse vordergründig angewendet wird, um Interaktions- und Kommunikationsprozesse zu erklären und zu steuern, wird für die weitere Arbeit die personale Kompetenz betrachtet und die Fachkompetenz ausgeklammert.

Der DQR bezeichnet die personale Kompetenz als „die Fähigkeit und Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln und das eigene Leben eigenständig und verantwortlich im jeweiligen sozialen, kulturellen bzw. beruflichen Kontext zu gestalten“<sup>556</sup>. Die personale Kompetenz wird dabei in die Dimensionen der Sozialkompetenz und Selbstständigkeit unterteilt. Unter Sozialkompetenz versteht der DQR „die Fähigkeit und Bereitschaft, zielorientiert mit anderen zusammenzuarbeiten, ihre Interessen und sozialen Situationen zu erfassen, sich mit ihnen rational und verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen und zu verständigen sowie die Arbeits- und Lebenswelt mitzugestalten“<sup>557</sup>. *JUNG* betrachtet die soziale Kompetenz zunehmend als Erfolgsfaktor für Mitarbeiter,

---

13.07.2014). Vgl. hierzu auch Berthel, Jürgen; Becker, Fred (2013), S. 420 und Jung, Hans (2010): Personalwirtschaft, 9. Aufl., München, S. 254 f.

<sup>554</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Glossar, <http://www.dqr.de/content/2325.php> (Abruf am 03.07.2014). In verschiedenen Veröffentlichungen wird die Methodenkompetenz als eine weitere Dimension betrachtet. Im Rahmen des DQR gilt diese Dimension allerdings als eine Querschnittskompetenz. Weiterführend zum Begriff der Methodenkompetenz siehe Berthel, Jürgen; Becker, Fred (2013), S. 420 und Jung, Hans (2010), S. 255.

<sup>555</sup> Krausz, Stefan (2002), S. 135.

<sup>556</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Glossar, <http://www.dqr.de/content/2325.php> (Abruf am 03.07.2014).

<sup>557</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Glossar, <http://www.dqr.de/content/2325.php> (Abruf am 03.07.2014). Eine einheitliche Begriffsbestimmung und Konzeption der sozialen Kompetenz existiert in der Literatur nicht. Nach Einschätzung von *GRAF* kann die Gemeinsamkeit der Definitions- und Konzeptionsansätze darin gesehen werden, dass soziale Kompetenz „die Bewältigung sozialer Situationen“ beschreibt. *GRAF* betrachtet soziale Kompetenzen „nicht als konstante Eigenschaften, sondern als verschiedene si-



#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

um in Teams und Gruppen zusammenarbeiten zu können. Dies gilt sowohl für Führungskräfte als auch für alle weiteren Mitarbeiter eines Unternehmens.<sup>558</sup> *BERTHEL/BECKER* stellen ebenfalls auf die Fähigkeit der Mitarbeiter ab, „in Gruppen unterschiedlicher sozialer Strukturen (hinsichtlich Alter, sozialer Herkunft, Hierarchieebene)“<sup>559</sup> arbeiten zu können. Eine Betrachtung der Sozialkompetenz als Notwendigkeit zur kundenorientierten Gestaltung der verschiedenartigen Mitarbeiter-Kunden-Interaktionen wird in beiden Veröffentlichungen vernachlässigt.

Die Dimension der Selbstständigkeit definiert der DQR als „die Fähigkeit und Bereitschaft, eigenständig und verantwortlich zu handeln, eigenes und das Handeln anderer zu reflektieren und die eigene Handlungsfähigkeit weiterzuentwickeln“<sup>560</sup>.

Mit dem Kompetenzmodell wird die Initiative „gut beraten“ dem Umstand gerecht, dass die Qualität des Vermittlers sowohl durch die fachliche Kompetenz als auch durch verhaltens- und persönlichkeitsbezogene Elemente beeinflusst wird. Neben dem Kompetenzmodell hat die Brancheninitiative „gut beraten“ eine Kompetenzmatrix für alle interaktionsintensiven Geschäftsprozesse erstellt und jeweils die Anforderungen an die Vermittler in den Bereichen der Fachkompetenz und personalen Kompetenz in diesen Geschäftsprozessen konkretisiert.

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass der Kunde die Leistung des Versicherungsunternehmens ganzheitlich beurteilt. *EHRLER* stellt konsequenterweise fest, dass „die Versicherer deshalb in besonderem Maße auf ein ausgewogenes Kompetenzniveau über den gesamten Leistungsprozess hinweg achten [müssen]“<sup>561</sup>. Eine Ausprägung einer Kompetenz unterhalb der Kundenerwar-

---

tuationsabhängige Fähigkeiten“. Graf, Andrea (2002): Schlüsselqualifikation soziale Kompetenz – eine Vergleichsstudie in deutschen und US-amerikanischen Versicherungsunternehmen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 16. Jg., Heft 3, S. 376 ff.

<sup>558</sup> Vgl. Jung, Hans (2010), S. 255.

<sup>559</sup> Berthel, Jürgen; Becker, Fred (2013), S. 420.

<sup>560</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Glossar, <http://www.dqr.de/content/2325.php> (Abruf am 03.07.2014).

<sup>561</sup> Ehrler, Bruno (1999), S. 277 f.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

tungen (z.B. in Bezug auf die Sozialkompetenz) kann nicht durch eine oberhalb der Kundenerwartungen ausgeprägte Kompetenz (z.B. Fachkompetenz) ausgeglichen werden. Vielmehr sollten alle Kompetenzen aufeinander abgestimmt werden und gewisse Mindestanforderungen, idealerweise die Kundenerwartungen, erfüllen.

Die vorliegende Arbeit betrachtet über alle interaktionsintensiven Geschäftsprozesse hinweg die jeweiligen Personen, die in unmittelbarem Kundenkontakt stehen. Entsprechend der unterschiedlichen Ausrichtung und Prozessgestaltung im Versicherungsunternehmen können dies Mitarbeiter aus dem Versicherungsunternehmen, Vermittler<sup>562</sup> oder vom Versicherungsunternehmen beauftragte Personen (in der Sphäre außenstehender Institutionen) sein. Zur Vereinfachung und Vereinheitlichung wird deshalb in der vorliegenden Arbeit der Begriff Mitarbeiter verwendet.

##### **4.4.2 Geschäftsprozess Vertrieb**

Die Bedeutung der Wertschöpfungsaktivität Vertrieb wurde im Abschnitt 3.4.2 dargestellt und deren interaktionsintensive Ausgestaltung und hohe Relevanz für die Kundenzufriedenheit wurde in Abschnitt 3.5.4 erläutert. Der Vertriebsprozess kann – wie dargestellt – idealtypisch in vier Teilprozesse (1. Kontaktaufnahme, 2. Beratungs- und Vermittlungsgespräch, 3. formale und materielle Prüfung des Antrags, 4. Policierung und Provisionierung) unterteilt werden.<sup>563</sup> Die vorliegende Arbeit rückt den zweiten Teilprozess, das persönliche Beratungs- und Vermittlungsgespräch, in den Fokus. Der Vertrieb über technologische Schnittstellen, wie z.B. der Direktvertrieb oder über Vergleichsportale, wird dabei vernachlässigt. Grund hierfür ist, dass der Vertrieb über technologische Schnittstellen weniger durch einen zwischenmenschlichen Kontakt gekennzeichnet ist und bei dieser Vertriebsform die Ausgestaltung einer schlanken und benutzerfreundlichen Oberfläche im Vordergrund steht statt der Gestaltung einer unmittelbaren Kunden-Mitarbeiter-Interaktion.

---

<sup>562</sup> Die Vermittler lassen sich wiederum nach ihrem Vermittlerstatus unterscheiden, z.B. Makler, Ausschließlichkeitsvertreter, Mehrfachvertreter.

<sup>563</sup> Siehe hierzu ausführlich Abschnitt 3.4.2.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

Die kundenorientierte Ausgestaltung des Geschäftsprozesses Vertrieb wird auch in verschiedenen Brancheninitiativen betont. Neben der bereits im vorhergehenden Abschnitt dargestellten Initiative „gut beraten“ zählen dazu auch der Verhaltenskodex des GDV für den Vertrieb von Versicherungsprodukten (im Folgenden Verhaltenskodex) sowie das Projekt des Bundesverbands Deutscher Versicherungskaufleute e.V. (BVK) „Ehrbarer Kaufmann“.<sup>564</sup> Zuvor wird im Rahmen der Initiativen unter Kundenorientierung die Ausrichtung des Beratungs- und Vermittlungsgesprächs an den Kundeninteressen, -erwartungen und -bedürfnissen verstanden.<sup>565</sup> Sowohl der Verhaltenskodex als auch die Initiative „Ehrbarer Kaufmann“ formulieren darüber hinaus Grundsätze für die Tätigkeit eines Versicherungsvermittlers und heben die Bedeutung der Qualifikation des Vermittlers hervor.<sup>566</sup> An dieser Stelle setzt die Initiative „gut beraten“ mit der Zielstellung an, die Vertriebskodizes der einzelnen Verbände zu konkretisieren und den Berufsstand des Versicherungsvermittlers weiter zu professionalisieren.

---

<sup>564</sup> Der Verhaltenskodex umfasst insgesamt elf Punkte, die als Mindeststandards für die Vermittlung von Versicherungsverträgen formuliert wurden. Der vollständige Verhaltenskodex findet sich im Anhang, siehe Anlage 7. Die Verbindlichkeit des Verhaltenskodexes und die Evaluierung werden in Regel 11 konkretisiert. Die Initiative des Bundesverbands Deutscher Versicherungskaufleute e.V. (BVK) „Ehrbarer Kaufmann“ wurde durch die Vereinsgründung „Ehrbare Versicherungskaufleute“ (VEVK) am 9. Oktober 2012 institutionalisiert. Mitglied in diesem Verein kann grundsätzlich jeder Vermittler werden, der sich zu den zehn Tugenden des ehrbaren Kaufmanns bekennt, unabhängig von der Vertriebs- oder Rechtsform des jeweiligen Vermittlers. Anlass für die Initiative des BVK waren „Fehlentwicklungen des Marktes und eine nicht ausreichende Aufklärung über das Berufsbild [...], [so] dass dem Vermittler zwar in der Nahbetrachtung durch seine Kunden eine hohe Wertschätzung entgegengebracht wird, sich dieses aber in der öffentlichen Wahrnehmung nicht feststellen lässt“. Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V. (Hrsg.): <http://www.ehrbarerkaufmann.de/index.php> (Abruf am 04.03.2014). Eine Übersicht über die zehn Tugenden des Vereins findet sich im Anhang, siehe Anlage 6. Vgl. hierzu auch Surminski, Marc (2012a): Selbstreinigung im Vertrieb, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 63. Jg., S. 315.

<sup>565</sup> Die Initiative „Ehrbarer Kaufmann“ betont die Ausrichtung der Beratung an den individuellen Interessen und Bedürfnissen des Kunden, die „unabhängig von einem unmittelbaren Geschäftsabschluss“ sein sollte (Tugend 6 des VEVK). „Das Kundenbedürfnis steht im Mittelpunkt bei der Beratung und Vermittlung“ (Regel 1 des Verhaltenskodexes). Dabei ist das Provisionsinteresse gegenüber den Wünschen, Bedürfnissen und Interessen des Kunden nachrangig (vgl. Regel 2 des Verhaltenskodexes).

<sup>566</sup> „Die Versicherungsunternehmen stellen eine hochwertige Ausbildung der Vermittler sicher. Sie arbeiten nur mit qualifizierten und gut beleumundeten Vermittlern zusammen. [...] Die stetige Weiterbildung der Versicherungsvermittler ist in der Versicherungswirtschaft Standard. Die Versicherungsunternehmen arbeiten nur mit Versicherungsvermittlern zusammen, die sich laufend fortbilden und dies auch nachweisen“ (Regel 8 des Verhaltenskodexes). „Ständige Weiterentwicklung der fachlichen und sozialen Kompetenzen und der Kundenorientierung sind eine weitere unersetzliche Basis und Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg des Versicherungsvermittlers“ (Tugend 10 des VEVK).

## 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

Die folgende Abbildung veranschaulicht das Anforderungsprofil an die personalen Kompetenzen der Mitarbeiter im Geschäftsprozess Vertrieb entsprechend der Initiative „gut beraten“<sup>567</sup>. Dabei werden den Kompetenzen verschiedene Fähigkeiten zugewiesen, die die Dimensionen der personalen Kompetenzen (Sozialkompetenz und Selbstständigkeit) weiter konkretisieren.



Abbildung 27: Übersicht personale Kompetenzen für den Geschäftsprozess Vertrieb

### 4.4.3 Geschäftsprozess Kundenbetreuung unter besonderer Berücksichtigung des Beschwerdemanagements

Der interaktionsintensive Geschäftsprozess Kundenbetreuung umfasst sämtliche Interaktionen mit dem Versicherungsnehmer während der Vertragslaufzeit, die nicht dem Vertrieb oder Schadenmanagement zugeordnet werden, und ist „die Grundlage für eine nachhaltige Kundenbeziehung“<sup>568</sup>. Die abstrakte Versicherungsvertragsbeziehung wird durch die Interaktion im Rahmen des Geschäftsprozesses Kundenbetreuung für den Kunden einerseits konkretisiert und erlebbar gemacht und dient andererseits als Grundlage, um die Qualität des Versicherungsunternehmens zu beurteilen (siehe Abschnitt 3.4.2). Folglich haben Mängel innerhalb dieser Interaktionen negative Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit, wohingegen eine kundenorientierte Ausgestaltung einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben kann.

<sup>567</sup> Die Initiative „gut beraten“ unterteilt das Beratungs- und Vermittlungsgespräch in drei Teilprozesse: 1. Teilprozess: Gesprächsvorbereitung, 2. Teilprozess: Gesprächsdurchführung sowie 3. Teilprozess: Gesprächsnachbereitung und Antragsbearbeitung. Die vorliegende Arbeit betrachtet ausschließlich die Kompetenzanforderungen aus dem zweiten Teilprozess, der Gesprächsdurchführung.

<sup>568</sup> Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.): Verhaltenskodex des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft für den Vertrieb von Versicherungsprodukten, <http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2012/11/GDV-Verhaltenskodex-Vertrieb-2012n.pdf> (Abruf am 14.06.2014).

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

Der Schwerpunkt der nachfolgenden Untersuchung liegt auf dem Beschwerdemanagement als einem Teilbereich der Kundenbetreuung. Zu den Teilprozessen des Beschwerdemanagement gehören 1. die Anregung der Versicherungsnehmer, sich zu beschweren, 2. die eingehenden Beschwerden aufzunehmen, 3. zu prüfen und 4. zu bearbeiten, 5. die Anlässe für die Beschwerden auszuwerten und letztendlich 6. auf Grundlage der Beschwerden Verbesserungsvorschläge für sämtliche Unternehmensaktivitäten zu erarbeiten und umzusetzen.<sup>569</sup> Dabei werden diejenigen Teilprozesse im Geschäftsprozess Beschwerdemanagement näher beleuchtet, die durch eine unmittelbare Kundenbeteiligung gekennzeichnet sind. Hierzu zählen die Aufnahme sowie die Bearbeitung der Beschwerde.

Die Personen mit unmittelbarem Kundenkontakt während des Geschäftsprozesses Beschwerdemanagement (z.B. Vermittler oder Kundenkontaktmitarbeiter) nehmen einen bedeutenden Einfluss auf die Wahrnehmung und Beurteilung des Versicherungsunternehmens durch den Versicherungsnehmer. Somit sind die zwischenmenschlichen Verhaltensweisen, die durch die Gefühls- und Denkweisen maßgeblich bestimmt werden, besonders urteilsprägend, denn „die Interaktionspartner [beeinflussen sich] mit ihrem jeweiligen komplexen Verhalten in einem dynamischen Austauschprozess laufend wechselseitig“<sup>570</sup>. SCHULZE/JESCHKE interpretieren „den Umgang mit Kundenbeschwerden als interaktionsabhängige Dienstleistung, deren Prozess- und Ergebnisqualitäten in erheblichem Maße durch individual- und organisationspsychologische Faktoren bestimmt werden“<sup>571</sup>. Die Umsetzung eines kundenorientierten Geschäftsprozesses Beschwerdemanagement erfordert neben den fachlichen auch personale Kompetenzen, um die Zufriedenheit der Kunden wiederherzustellen.<sup>572</sup> Somit ist es besonders wichtig, den beteiligten Mitarbeitern die entsprechenden Kompetenzen zu vermitteln. Die Initiative „gut beraten“ hat auch für den Geschäftsprozess Kundenbetreuung inkl. des Beschwerdemanagements Anforderungen an die Fachkompetenz und die personale

---

<sup>569</sup> Siehe hierzu Abschnitt 3.4.2. Vgl. Elert, Florian (2009), S. 152.

<sup>570</sup> Lehmann, Axel (1995), S. 33.

<sup>571</sup> Schulze, Henning; Jeschke, Kurt (2005), S. 177.

<sup>572</sup> Zum Zusammenhang zwischen der Mitarbeiter- und der Kundenzufriedenheit siehe ausführlich Abschnitt 3.5.3.2.

## 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

Kompetenz formuliert. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die Anforderungen an die personalen Kompetenzen im Geschäftsprozess Kundenbetreuung aus der Initiative „gut beraten“:



Abbildung 28: Übersicht personale Kompetenzen für den Geschäftsprozess Kundenbetreuung

### 4.4.4 Geschäftsprozess Schadenmanagement

Die Bedeutung des Schadenmanagements innerhalb der Wertschöpfungskette des Versicherungsunternehmens wurde umfassend in Abschnitt 3.4.2 dargestellt. Der interaktionsintensive Geschäftsprozess Schadenmanagement wird in drei Teilprozesse unterteilt. Das sind erstens die Schadenanlage inkl. Schadenmeldung, zweitens die Schadenbearbeitung i.e.S. und drittens die Schadenregulierung i.e.S. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Teilprozesse, die eine unmittelbare Kundeninteraktion erfordern. Hierzu zählen die Schadenmeldung und die Schadenregulierung i.e.S. (Meldung an den Versicherungsnehmer). Dabei gilt es, die vielschichtige Ausnahmesituation, in der sich der Versicherungsnehmer befindet, zu berücksichtigen und zu erklären. Einerseits ist der Schadenfall der Zeitpunkt, zu dem das Versicherungsunternehmen seine originäre Leistungsfähigkeit, die Gewährung von Versicherungsschutz, unter Beweis stellt. Damit wird das abstrakte Leistungsversprechen „mit Leben gefüllt“. Andererseits ist ein Schadenfall häufig eine psychosoziale Ausnahmesituation, die hohe Anforderungen an die personalen Kompetenzen der Mitarbeiter stellt.

## 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Anforderungen an die personalen Kompetenzen aus der Initiative „gut beraten“ im Geschäftsprozess Schadenmanagement:

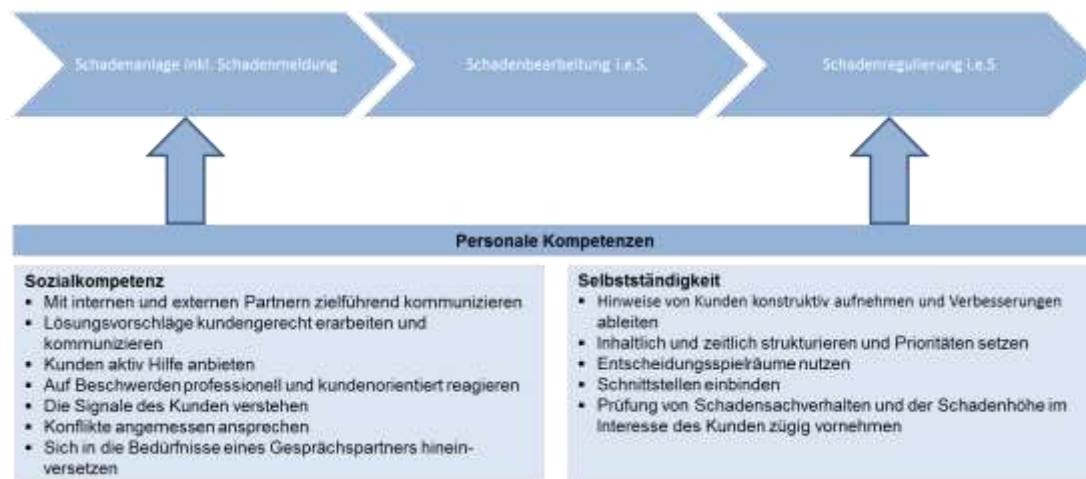


Abbildung 29: Übersicht personale Kompetenzen für den Geschäftsprozess Schadenmanagement

### 4.4.5 Systematisierung und Aggregation der personalen Kompetenz in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen

Wie im vorangegangenen Abschnitt aufgezeigt, hat die Initiative „gut beraten“ umfangreich die Anforderungen an die fachlichen und personalen Kompetenzen für die interaktionsintensiven Geschäftsprozesse berücksichtigt. Im Folgenden werden die Fähigkeiten aus der Dimension der personalen Kompetenzen mithilfe von Oberbegriffen systematisiert und diejenigen Fähigkeiten identifiziert, die für die unmittelbare Interaktion mit dem Kunden notwendig sind.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

Die folgende Übersicht fasst die Anforderungen an die Sozialkompetenz in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen entsprechend der Initiative „gut beraten“ zusammen.<sup>573</sup>

Personale Kompetenzen	Interaktionsintensive Geschäftsprozesse		
Sozialkompetenz	Vertrieb	Kundenbetreuung	Schadenmanagement
• Die Signale des Kunden verstehen			
• Auf Beschwerden professionell und kundenorientiert reagieren			
• Lösungsvorschläge kundengerecht kommunizieren, insbesondere bei Abweichungen von Standardsituationen			
• Mit Konflikten lösungsorientiert umgehen			
• Flexibel auf Einwände reagieren			
• Komplexe Sachverhalte kundenorientiert darstellen, sich verständlich ausdrücken			
• Sich empathisch und wertschätzend mit den Bedürfnissen des Gesprächspartners auseinandersetzen			
• Konflikte sachlich und ausgewogen behandeln und zu einer fairen Lösung führen			
• Mit internen und externen Partnern zielführend kommunizieren			
• Kunden aktiv Hilfe anbieten			
• Konflikte angemessen ansprechen			
• Sich in die Bedürfnisse eines Gesprächspartners hineinversetzen			

**Abbildung 30: Anforderungen an die Sozialkompetenz in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen**

Dabei wird deutlich, dass einerseits nicht alle genannten Fähigkeiten in allen Geschäftsprozessen berücksichtigt werden. Dies entspricht auch dem Verständnis von *GRAF*, dass es sich bei der sozialen Kompetenz nicht um eine konstante Eigenschaft handelt, sondern ihre Ausprägung von der jeweiligen Situation abhängt.<sup>574</sup> Andererseits werden für verschiedene Geschäftsprozesse (annähernd) identische Bezeichnungen gewählt. Deshalb ist es sinnvoll, die verschiedenen Fähigkeiten zu Oberbegriffen zusammenzufassen.

Die Fähigkeiten „Signale des Kunden verstehen“, „sich empathisch und wertschätzend mit den Bedürfnissen des Gesprächspartners auseinandersetzen“, „sich in die Bedürfnisse eines Gesprächspartners hineinversetzen“ sowie dem „Kunden aktiv Hilfe anbieten“ werden unter den Oberbegriffen Empathie und Wertschätzung zusammengefasst. Alle vier Fähigkeiten verlangen von den Mitarbeitern, dass sie die Perspektiven des Kunden einnehmen können, seine Verhaltens-, Gefühls- und Denkweisen erkennen und verstehen und letztendlich damit wertschätzend umgehen. Dies kann im weitesten Sinne als Fähig-

<sup>573</sup> Vgl. hierzu Abbildung 27 bis Abbildung 29.

<sup>574</sup> Vgl. Graf, Andrea (2002), S. 376 ff. sowie Fußnote 557.



#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

keit verstanden werden, die „Interessen und sozialen Situationen [von anderen] zu erfassen“<sup>575</sup> und entspricht einer Teilkomponente der Definition von Sozialkompetenz.

Die Fähigkeiten, „komplexe Sachverhalte kundenorientiert darstellen und sich verständlich ausdrücken zu können“ sowie „Lösungsvorschläge kundengerecht [zu] kommunizieren, insbesondere bei Abweichungen von Standardsituationen“, können unter der Fähigkeit zur kundenorientierten Kommunikation zusammengefasst werden. Diese Fähigkeit ist für die Mitarbeiter unabdingbar, um abhängig von den Kundenerwartungen die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion zufriedenstellend zu gestalten und in Anlehnung an die Definition der Sozialkompetenz des DQR „zielorientiert mit anderen zusammenzuarbeiten [und] sich mit ihnen rational und verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen und zu verständigen“<sup>576</sup>.

Die Fähigkeiten „Konflikte angemessen ansprechen“, „mit Konflikten lösungsorientiert umgehen“, „flexibel auf Einwände reagieren“, „Konflikte sachlich und ausgewogen behandeln und zu einer fairen Lösung führen“ sowie „auf Beschwerden professionell und kundenorientiert reagieren“ können erstens als Fähigkeit der Mitarbeiter verstanden werden, Konflikte „auszuhalten“, ohne weiter eskalierend auf den ursprünglichen Konflikt zu wirken, und zweitens haben die Mitarbeiter hiermit darüber hinaus die Fähigkeit, den Konflikt beizulegen und eine faire Lösung herbeizuführen. Deshalb werden diese Fähigkeiten unter den Begriffen Konfliktfähigkeit und Konfliktmanagement zusammengefasst.

Die Fähigkeit, „mit internen und externen Partnern zielführend zu kommunizieren“, wird im Folgenden nicht weiter berücksichtigt, da sich diese nicht auf die unmittelbare Kundeninteraktion bezieht.

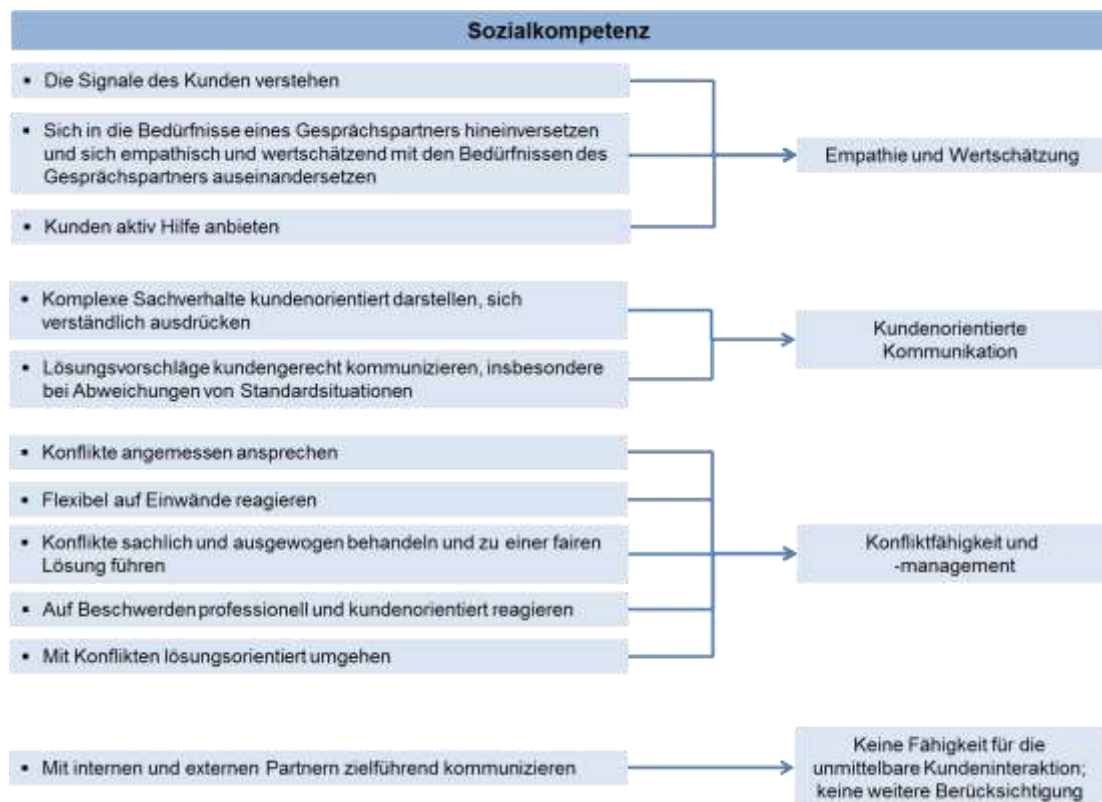
---

<sup>575</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Glossar, <http://www.dqr.de/content/2325.php> (Abruf am 03.07.2014).

<sup>576</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Glossar, <http://www.dqr.de/content/2325.php> (Abruf am 03.07.2014).

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Zusammenführung der einzelnen Fähigkeiten zu Oberbegriffen. Diese können auch als Fähigkeitsbündel verstanden werden.



**Abbildung 31: Verknüpfung der Fähigkeiten zu Fähigkeitsbündeln im Bereich der sozialen Kompetenz**

Im Folgenden werden die Fähigkeiten der Selbstständigkeit als Dimension der personalen Kompetenz systematisiert und diejenigen Fähigkeiten identifiziert, die für die unmittelbare Kundeninteraktion notwendig sind.

Die untenstehende Übersicht fasst die Anforderungen an die Selbstständigkeit in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen entsprechend der Initiative „gut beraten“ zusammen.<sup>577</sup>

<sup>577</sup> Vgl. hierzu Abbildung 27 bis Abbildung 29.

## 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

Personale Kompetenzen	Interaktionsintensive Geschäftsprozesse		
Selbstständigkeit	Vertrieb	Kundenbetreuung	Schadenmanagement
• Hinweise von Kunden konstruktiv aufnehmen und Verbesserungen ableiten			
• Entscheidungsspielräume nutzen			
• Flexibel auf Einwände reagieren			
• Sich auf die Sprache des Kunden einstellen			
• Ethische Grundlagen berücksichtigen, sich nach dem Verhaltenskodex/Code of Conduct verhalten			
• Sich auf veränderte Gesprächssituationen einstellen			
• Andere Unternehmensbereiche bei Bedarf einbinden			
• Kundenbeschwerden zur Verbesserung der Kundenbeziehung nutzen			
• Inhaltlich und zeitlich strukturieren und Prioritäten setzen			
• Schnittstellen einbinden			
• Prüfung von Schadensachverhalten und der Schadenhöhe im Interesse des Kunden zügig vornehmen			

**Abbildung 32: Anforderungen an die Selbstständigkeit in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen**

Die Dimension Selbstständigkeit umfasst ebenfalls zahlreiche Fähigkeiten, die in den verschiedenen interaktionsintensiven Geschäftsprozessen berücksichtigt werden. Die Fähigkeiten „sich auf veränderte Gesprächssituationen einstellen“, „flexibel auf Einwände reagieren“, „sich auf die Sprache des Kunden einstellen“ sowie „ethische Grundlagen berücksichtigen und sich nach dem Verhaltenskodex/Code of Conduct verhalten“ werden in der vorliegenden Arbeit zum Fähigkeitsbündel des eigenständigen, verantwortungsvollen und flexiblen Verhaltens zusammengefasst. Die weiteren Fähigkeiten aus der Dimension Selbstständigkeit werden nicht als Fähigkeiten aufgefasst, die für die unmittelbare Mitarbeiter-Kunden-Interaktion notwendig sind, sondern die dieser vielmehr vor- bzw. nachgelagert sind. Entsprechend der Definition der Selbstständigkeit sollen die Mitarbeiter auch in der Lage sein, „eigenes und das Handeln anderer zu reflektieren“<sup>578</sup>. Da diese Fähigkeit bislang keine Beachtung in der Kompetenzmatrix der vorliegenden Arbeit gefunden hat, wird sie dem Anforderungsprofil an die Mitarbeiter im Bereich der Selbstständigkeit hinzugefügt.

<sup>578</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Glossar, <http://www.dqr.de/content/2325.php> (Abruf am 03.07.2014).

## 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

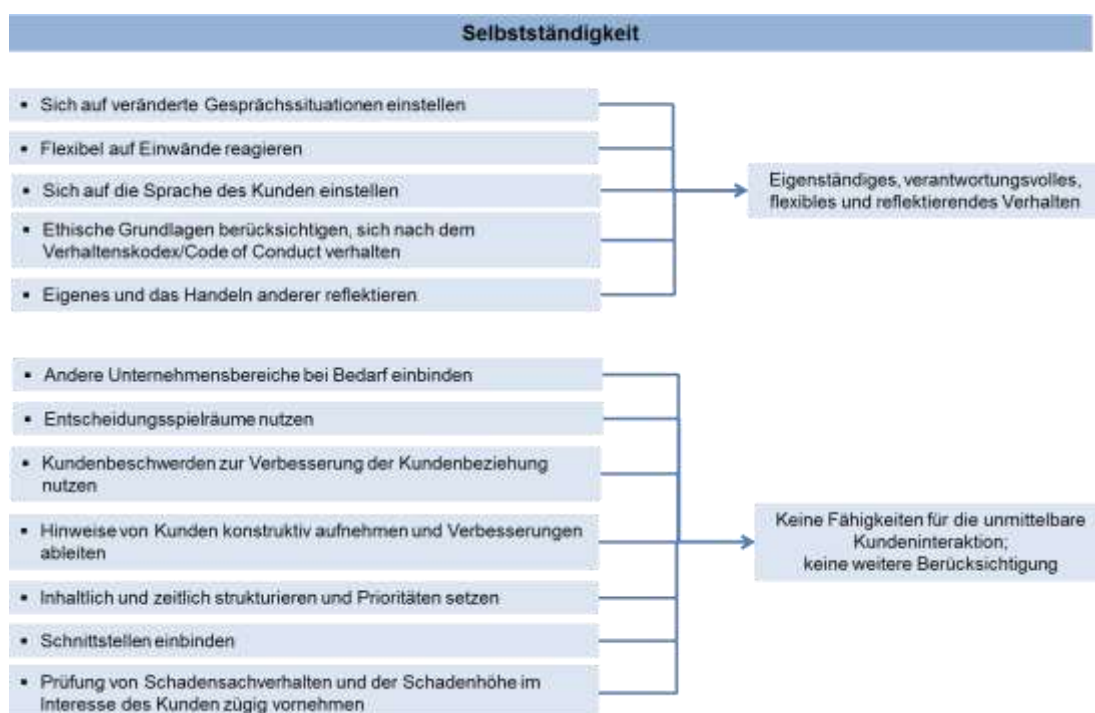


Abbildung 33: Verknüpfung der Fähigkeiten zu Fähigkeitsbündeln im Bereich der Selbstständigkeit

### 4.5 Kompetenzvermittlung mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

#### 4.5.1 Vorüberlegungen

Vor allem in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen und dem damit verbundenen unmittelbaren Kundenkontakt ist es notwendig, die eigenen Mitarbeiter für die Bedeutung der zwischenmenschlichen Kommunikation und Beziehung für eine gelingende Zusammenarbeit zu sensibilisieren. Für die Gestaltung der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion müssen die Mitarbeiter notwendige Kompetenzen erwerben und festigen. Die Voraussetzung dafür ist, ein Bewusstsein für das eigene Denken und Fühlen zu entwickeln, da beide das Verhalten beeinflussen. Werden diese drei Dimensionen betrachtet, wird verständlich, warum die Transaktionsanalyse betont, dass Kommunikation weniger eine Frage der Technik als eine Frage der Einstellung und Haltung ist. Inwieweit die Transaktionsanalyse die Mitarbeiter dabei unterstützen kann, sich Klarheit über die professionsrelevanten Persönlichkeitsanteile zu verschaffen, zwischenmenschliche Interaktionsprozesse im Versicherungsunternehmen zu erklären und Verbesserungspotenziale herauszuarbeiten, wird im anschließenden Abschnitt untersucht.

## 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

Die folgende Abbildung veranschaulicht einerseits die in Abschnitt 2.3.5 vorgestellten Transaktionsanalyse-Konzepte und andererseits die ausgewählten Kompetenzen (siehe Abbildung 31 und Abbildung 33), die in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen benötigt werden und mithilfe der Transaktionsanalyse-Konzepte auf- und ausgebaut werden sollen.

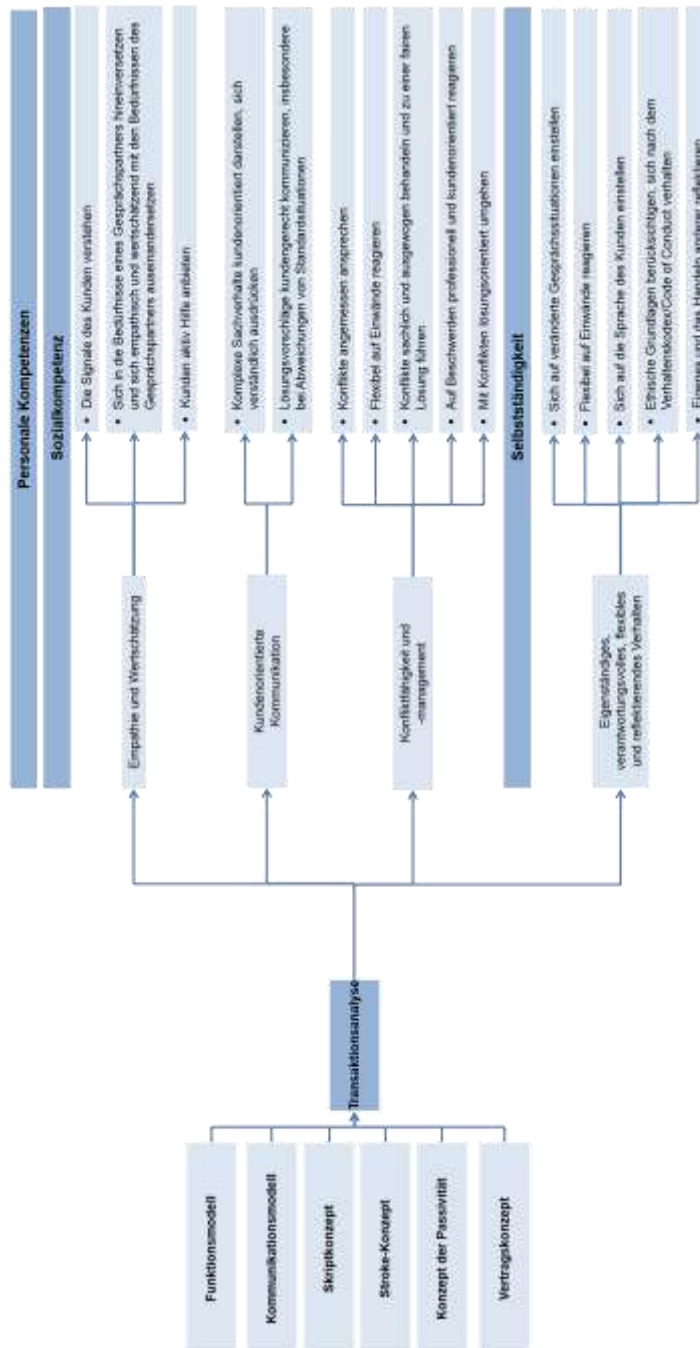


Abbildung 34: Transaktionsanalyse-Konzepte und ausgewählte personale Kompetenzen

#### **4.5.2 Das Funktionsmodell als relevante Variante des Persönlichkeitsmodells (Ichzustands-Modelle)**

Wie in Abschnitt 2.3.5.1 aufgezeigt, sind Ichzustands-Modelle Erklärungsmodelle der Transaktionsanalyse für die menschliche Persönlichkeit und können in das Struktur- und das Funktionsmodell unterschieden werden.<sup>579</sup> Das Strukturmodell ist dabei das Zentrum der Persönlichkeitstheorie innerhalb der Transaktionsanalyse. Das Funktionsmodell seinerseits systematisiert beobachtbare Verhaltensweisen. Es trifft jedoch keine Aussagen darüber, wie ein Mensch beschaffen ist, sondern darüber, wie er sich verhält.<sup>580</sup> Diese Systematisierung ist der Ansatzpunkt in der Kommunikation, die dazu verhilft, konstruktiv zu (re)agieren. Somit können mit dem Funktionsmodell interpersonale Aspekte der Kommunikation besser verstanden und erklärt werden. Grundsätzlich ist die Herkunft bestimmter Verhaltensweisen, also die Frage nach dem strukturellen Ichzustand, unerheblich. Das Strukturmodell wird eher in der therapeutischen Beratung eingesetzt und erklärt, woher „eine Fühl-, Denk- und Verhaltensweise einer Person stammt oder welchen historischen Bezug ein Gefühl, Gedanke oder Verhalten aufweist“<sup>581</sup>. Aus diesem Grund wird das Strukturmodell in der vorliegenden Arbeit nicht weiter betrachtet und ausschließlich die Anwendung des Funktionsmodells näher beleuchtet.

Um mit dem Funktionsmodell arbeiten zu können, ist es notwendig, dass die Mitarbeiter in der Lage sind, den funktionalen Ichzustand beim Kunden und bei sich selbst zu erkennen. Zur Diagnose der funktionalen Ichzustände werden die Verhaltens- und die soziale Diagnose<sup>582</sup> angewendet. Bei der verhaltensbezogenen Diagnose werden verschiedene Indikatoren, bspw. die Wortwahl, Mimik und Gestik, einem der sechs Ichzustände (Verhaltensmodifikationen) zugeordnet. Dabei ist es wichtig, dass mehrere Indikatoren und deren Zusammenspiel berücksichtigt werden, um anschließend eine verlässliche

---

<sup>579</sup> Streng genommen ist das Funktionsmodell kein Persönlichkeitsmodell, weil es nichts (Gesichertes) darüber auszusagen vermag, wie der Mensch (beschaffen) ist. Gleichwohl wird das Funktionsmodell in der klassischen Transaktionsanalyse-Theorie zur Persönlichkeits-theorie hinzugerechnet und in diesem Rahmen dargestellt.

<sup>580</sup> Grundlegend zum Funktionsmodell siehe Abschnitt 2.3.5.1.4.

<sup>581</sup> Weigel, Sascha (2012), S. 240. Vgl. hierzu auch Abschnitt 2.3.5.1.3.

<sup>582</sup> Zur Definition der sozialen Diagnose siehe Abschnitt 2.3.5.1.5.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

verhaltensbezogene Diagnose vornehmen zu können.<sup>583</sup> Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Verhaltensdiagnose, da sie sich in der praktischen Anwendung etabliert hat und sich sehr gut zum Erlernen eignet.<sup>584</sup>

Mit dem Funktionsmodell und der Diagnose funktionaler Ichzustände wird dem Mitarbeiter die Komplexität der menschlichen Verhaltensweisen in angemessener Weise vermittelt. Zunächst wird die Komplexität der zwischenmenschlichen Kommunikation verdeutlicht, bei der Nichtverständnis die Regel und Verständnis die Ausnahme ist. Gleichsam wird die Komplexität möglicher Kommunikation auf ein überschaubares Ordnungsmuster reduziert, das sechs Modifikationen aufweist. Somit können Mitarbeiter die vielfältigen Ausprägungen des menschlichen Verhaltens mithilfe des Funktionsmodells besser verstehen und einordnen, denn sie erhalten ein Analyse- und Systematisierungsinstrument menschlicher Verhaltensweisen. Die Tabellen 1 bis 3 im Abschnitt 2.3.5.1.4 systematisieren die Verhaltensweisen nach den Kriterien Vokabular, Artikulation, Mimik, Gestik und allgemeines Verhalten. Die vorliegende Arbeit nimmt vor allem Bezug auf die Kriterien Vokabular, Artikulation und allgemeines Verhalten, da diese in der unmittelbaren Interaktion immer zum Tragen kommen.<sup>585</sup> Die folgende Abbildung fasst die Verhaltensweisen der verschiedenen funktionalen Ichzustände für die vorgenannten Kriterien zusammen.

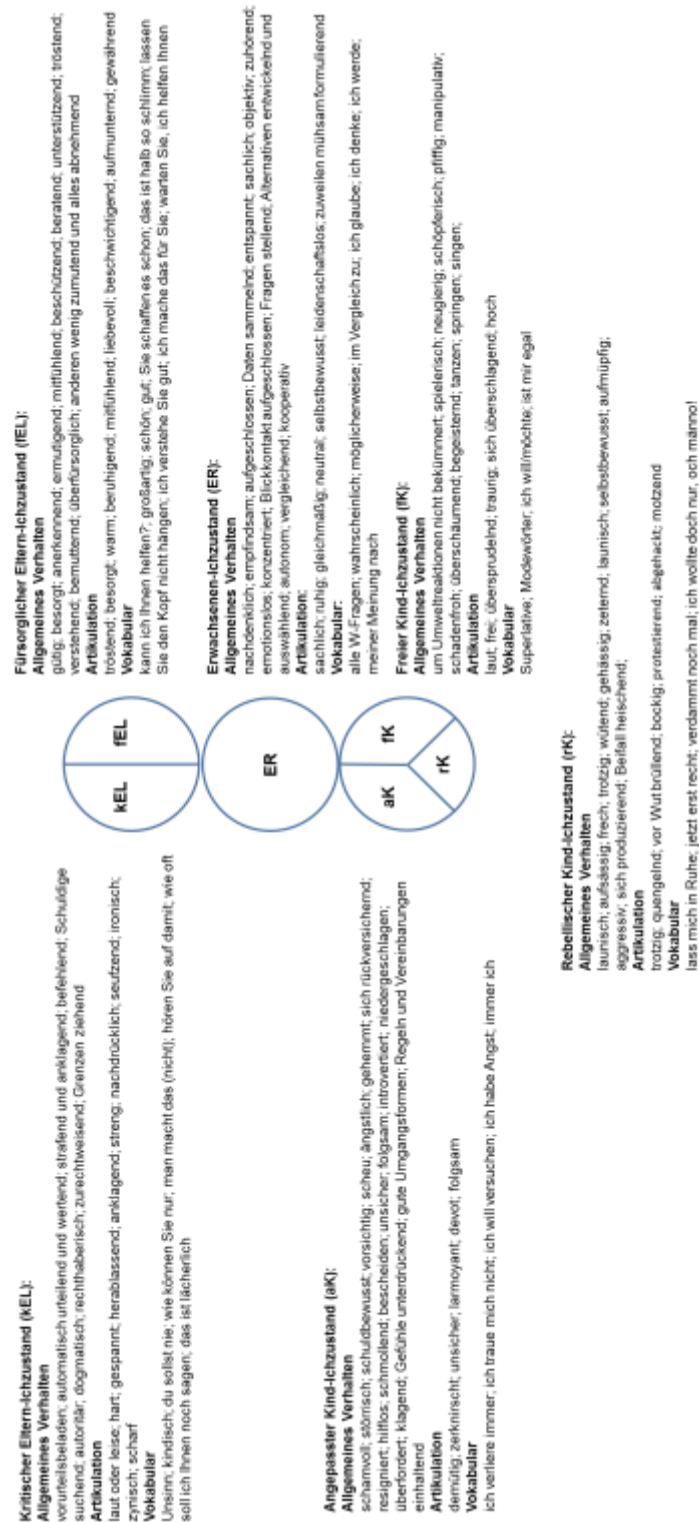
---

<sup>583</sup> Siehe hierzu auch die Beschreibung der Verhaltensausrprägung der verschiedenen funktionalen Ichzustände in Abschnitt 2.3.5.1.4. Experimentelle Untersuchungen zu den funktionalen Ichzuständen in der unternehmerischen Praxis sind bis auf *ANGERER* in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur nicht anzutreffen. *ANGERER* untersuchte im Rahmen einer Dissertation die Auswirkungen der verhaltens- und persönlichkeitsbezogenen Muster mit Konzepten und Modellen der Transaktionsanalyse. Dabei analysierte er insgesamt 31 Verkaufsgespräche von sechs Verkäufern in einem Autohaus. *ANGERER* hat in seiner Untersuchung beobachtete Verhaltensweisen funktionalen Ichzuständen zugeordnet, „wenn mind. drei (von fünf) Indikatoren beobachtet und eindeutig demselben Ichzustand zugeordnet werden konnten“. Angerer, Thomas (2005), S. 298. Vgl. hierzu ausführlich Angerer, Thomas (2003), S. 214 ff. Dafür zeichnete *ANGERER* die Verkaufsgespräche mit einer Videokamera auf, und er konnte diese anschließend umfassend auswerten. Diese Möglichkeit steht dem Mitarbeiter nicht zur Verfügung, sodass die Diagnose immer im unmittelbaren Kontakt erfolgen muss.

<sup>584</sup> Die Diagnose von funktionalen Ichzuständen kann in geeigneten Schulungsmaßnahmen veranschaulicht und vermittelt werden. Bei der Diagnose gilt es auch, die intuitiven Fähigkeiten der Mitarbeiter zu schulen, denn die Diagnose selbst ist keine zu lösende Gleichung mit einer Unbekannten, sondern die Einordnung komplexer menschlicher Verhaltensweisen in ein Modell, das diese Komplexität reduziert. Eine Übung zur Diagnose der funktionalen Ichzustände findet sich in Abschnitt 4.5.8.

<sup>585</sup> Sofern der unmittelbare Kontakt in einem direkten Gespräch stattfindet, kann der Mitarbeiter auch auf die Diagnose von Mimik und Gestik zurückgreifen. Wird das Gespräch bspw. telefonisch geführt, kann darauf nicht zurückgegriffen werden und der Mitarbeiter kann bei der Diagnose nur das Vokabular, die Artikulation und das allgemeine Verhalten des Kunden berücksichtigen.

## 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten



**Abbildung 35: Verhaltensweisen der verschiedenen funktionalen Ichzustände**

Mit der Diagnose von funktionalen Ichzuständen werden die Mitarbeiter befähigt, aus dem diagnostizierten Ichzustand angemessene und konstruktive Verhaltensweisen für die weitere Interaktion abzuleiten. Entsprechend den jeweiligen interaktionsintensiven Geschäftsprozessen können abhängig von den Umweltbedingungen für den Versicherungsnehmer verschiedene funktionale



#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

Ichzustände durch den Mitarbeiter eingenommen werden.<sup>586</sup> Die Komplexität und Vielfältigkeit menschlicher Verhaltensweisen erlaubt es allerdings nicht, einen monokausalen Zusammenhang zwischen einem interaktionsintensiven Geschäftsprozess und einem funktionalen Ichzustand herzustellen, wie z.B. „Jeder Beschwerdeführer (re)agiert mit dem kritischen Eltern-Ichzustand“. Denn bewusste Kommunikation und Planung eigener Aktionen beruhen letztlich nur auf Hypothesen über die Person des anderen. Sie helfen jedoch, das eigene Verhalten zu strukturieren. Grundsätzlich stehen dem Kunden in der unmittelbaren Kunden-Mitarbeiter-Interaktion sämtliche funktionale Ichzustände zur Verfügung und das jeweilige Verhalten des Kunden wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Zu diesen zählt vor allem auch der Gesprächspartner, im konkreten Fall der Mitarbeiter. Er selbst ist es, der sich direkt und unmittelbar beeinflussen und steuern lässt, mitsamt seiner ganzen Bandbreite an Ausdrucksqualitäten, die ihm in der Kommunikation zur Verfügung stehen. Auf andere Faktoren, die die Kommunikation des Kunden beeinflussen könnten, z.B. dessen Persönlichkeitsstruktur (biografische Erfahrungen) und dessen unmittelbare Befindlichkeit, hat der Mitarbeiter keinen direkten Einfluss.<sup>587</sup> Der Einfluss kann jedoch so weit reichen, dass diese Faktoren nicht kommunikationsbeherrschend werden.

Im Folgenden werden diejenigen funktionalen Ichzustände ausgewählt, die für die weitere Arbeit relevant sein werden. Bspw. kann abhängig vom Beschwerdeanlass und der damit verbundenen emotionalen Betroffenheit des Kunden die Beschwerde nüchtern, sachlich (funktionaler Erwachsenen-Ichzustand) oder aber auch strafend, anklagend und rechthaberisch (kritischer Eltern-Ichzustand) vorgetragen werden. Oder der Kunde meldet einen Schaden mit Ver-

---

<sup>586</sup> *ANGERER* stellte in seiner Untersuchung fest, dass die Ausdrucksqualität des Erwachsenen-Ichzustands „eine dominante Rolle ein[nimmt] [und] die übrigen Ichzustände [...] demgegenüber anteilsmäßig deutlich in den Hintergrund [treten]“. Angerer, Thomas (2005), S. 299. Des Weiteren wurde beobachtet, dass der durchschnittliche Einsatz der funktionalen Ichzustände freies Kind, kritisches Eltern-Ich und rebellisches Kind sich sowohl bei Verkäufern als auch Käufern nur geringfügig unterscheidet. *ANGERER* hat allerdings Unterschiede beim Anteil der fürsorglichen Eltern-Ichzustände und angepassten Kind-Ichzustände festgestellt. Diese werden nach Ansicht von *ANGERER* dadurch erklärt, „dass die Verkäufer in den Gesprächen die Rolle des Gastgebers und Beraters übernehmen“. Angerer, Thomas (2005), S. 299 f.

<sup>587</sup> Zur Aktivierung von Ichzuständen vgl. auch Abschnitt 2.3.5.1.5.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

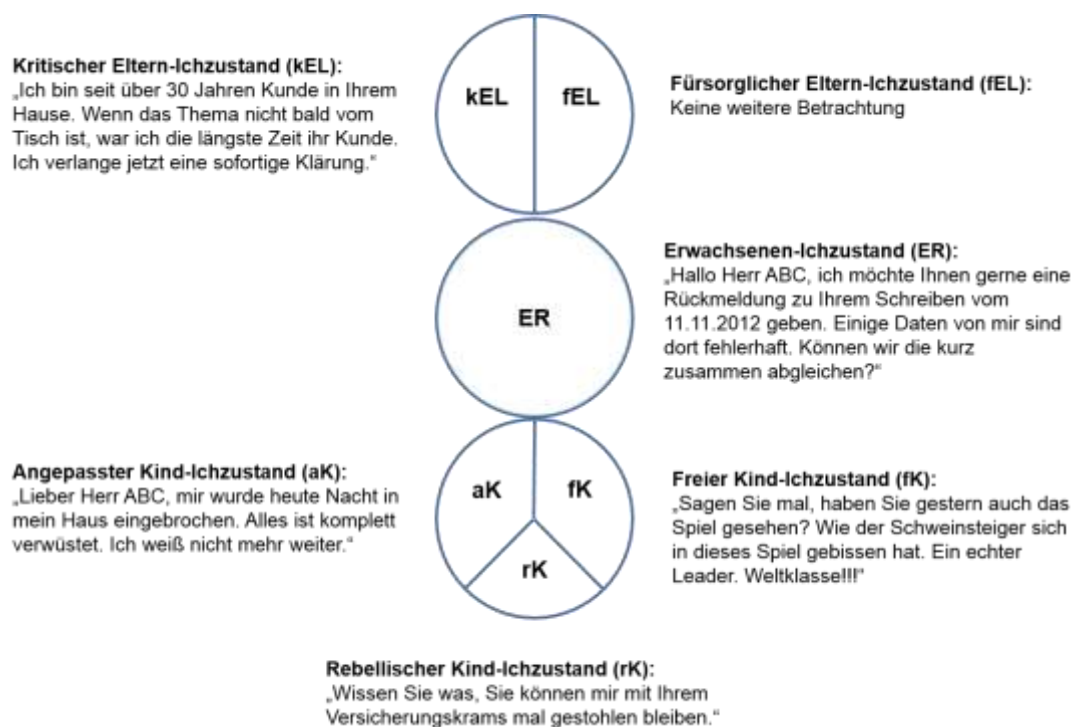
---

haltensweisen des angepassten Kind-Ichzustands, wie z.B. unsicherem, überfordertem und resigniertem Verhalten. Der Kunde kann aber auch Verhaltensweisen des rebellischen Kind-Ichzustands annehmen, wenn er sich bspw. zu Unrecht in einem Beratungs- und Vermittlungsgespräch zurechtgewiesen sieht oder die Schaden- oder Beschwerdeaufnahme nicht entsprechend seinen Erwartungen erfolgt. Aber auch unbekümmerte und spielerische Verhaltensweisen, die dem freien Kind-Ichzustand zugeordnet werden können, sind z.B. im Beratungs- und Vermittlungsgespräch möglich. Dabei können der Kunde und der Mitarbeiter bspw. zum Einstieg in das Beratungs- und Vermittlungsgespräch den Sieg der deutschen Nationalmannschaft bei der Fußball-Weltmeisterschaft 2014 als Small Talk-Thema auswählen und sich freudig und begeistert darüber austauschen. Abschließend kann davon ausgegangen werden, dass der Kunde sich nur in sehr konstruierten Situationen entsprechend dem funktionalen fürsorglichen Eltern-Ichzustand gegenüber dem Mitarbeiter verhält (z.B. beschützendes, ermutigendes oder gütiges Verhalten). Dementsprechend werden die Verhaltensweisen dieses Ichzustands in der weiteren Untersuchung dieses Abschnitts vernachlässigt und somit nachfolgend die möglichen Verhaltensweisen der funktionalen Ichzustände des Erwachsenen-Ichs, des kritischen und fürsorglichen Eltern-Ichs sowie des rebellischen, des freien und des angepassten Kind-Ichs in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen betrachtet.<sup>588</sup> Die folgende Abbildung veranschaulicht beispielhafte Aussagen des Kunden mit unterschiedlichen funktionalen Ichzuständen.

---

<sup>588</sup> Siehe hierzu Abbildung 35: Verhaltensweisen der verschiedenen funktionalen Ichzustände.

## 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten



**Abbildung 36: Beispielhafte Aussagen des Kunden in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen**

Unabhängig vom jeweiligen interaktionsintensiven Geschäftsprozess verlangen die identifizierten funktionalen Ichzustände nach einer angemessenen und konstruktiven Reaktion des Mitarbeiters. Wie in Abschnitt 2.3.5.1.4 ausgeführt und in Abbildung 5 dargestellt, kann jedem funktionalen Ichzustand eine negative und eine positive Ausprägung zugewiesen werden. Kann das Verhalten des Kunden dem funktionalen Erwachsenen-Ichzustand zugewiesen werden, ist es angemessen, sich ebenfalls dementsprechend zu verhalten. Bei Aktionen aus dem angepassten Kind-Ichzustand des Kunden, z.B. aufgrund eines Todesfalls eines Familienmitglieds und der damit verbundenen psychosozialen Ausnahmesituation, ist es geboten, zunächst Anteile des fürsorglichen Eltern-Ichzustands in die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion einzubringen. Hierzu gehören vor allem beratende und unterstützende Verhaltensweisen dieses funktionalen Ichzustands. Somit zeigt sich der Mitarbeiter empathisch und wertschätzend dem Kunden gegenüber, da der Mitarbeiter die Ausnahmesituation erkennt, entsprechend darauf Bezug nimmt und dem Kunden ggf. auch aktive Hilfe anbietet. Aber auch positive Anteile des angepassten Kind-Ichzustands können konstruktiv und sinnvoll eingesetzt werden, so z.B. wenn sich

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

der Kunde im Rahmen der Beschwerdeformulierung entsprechend dem funktionalen kritischen Eltern-Ichzustand verhält. Zu den positiven Ausprägungen des angepassten Kind-Ichzustands zählen Bescheidenheit, gute Umgangsformen und die Einhaltung von Regeln und Vereinbarungen. Dementsprechend könnte sich der Mitarbeiter, sofern es tatsächlich ein Fehlverhalten gab, dafür entschuldigen und dem Beschwerdeführer auch ausreichend Zeit gewähren, seine Beschwerde angemessen vorzutragen. Der Einsatz des kritischen Eltern-Ichzustands kann ebenfalls positive und negative Auswirkungen auf den Verlauf des Gesprächs haben. Von einer positiven Wirkung kann ausgegangen werden, wenn sich das kritische Verhalten des Mitarbeiters nicht gegen den Kunden als Person richtet, sondern lediglich zum Einsatz kommt, um eine „Atmosphäre der Übereinstimmung“<sup>589</sup> zu schaffen. Dies ist bspw. möglich und auch notwendig, wenn der Kunde im Rahmen der Beschwerdeführung unsachlich, verletzend und beleidigend gegenüber dem Mitarbeiter auftritt. Hier kann der Mitarbeiter durch klare Aussagen Grenzen ziehen und dem Kunden gegenüber deutlich machen, unter welchen Voraussetzungen (bspw. hinsichtlich der Umgangsformen) das Gespräch fortgeführt werden kann. Agiert der Mitarbeiter allerdings aus dem negativen kritischen Eltern-Ich heraus, führt dies im Gespräch zur Destruktivität, die eine zufriedenstellende Kommunikation verhindert. Bei der Ausdrucksqualität des rebellischen Kind-Ichzustands ist grundsätzlich davon auszugehen, dass diese keine positiven Auswirkungen auf den Gesprächsverlauf hat.<sup>590</sup> Die Verhaltensausrprägung des freien Kind-Ichzustands ist vor allem im Beschwerde- und Schadenmanagement nur in Ausnahmefällen<sup>591</sup> angemessen, da die Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen dieser beiden Geschäftsprozesse nach einem rücksichtsvollen und ernsthaften Verhalten verlangen und unbekümmertes, spielerisches und begeistertes Verhalten für diese Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen unangemessen ist. Im Bera-

---

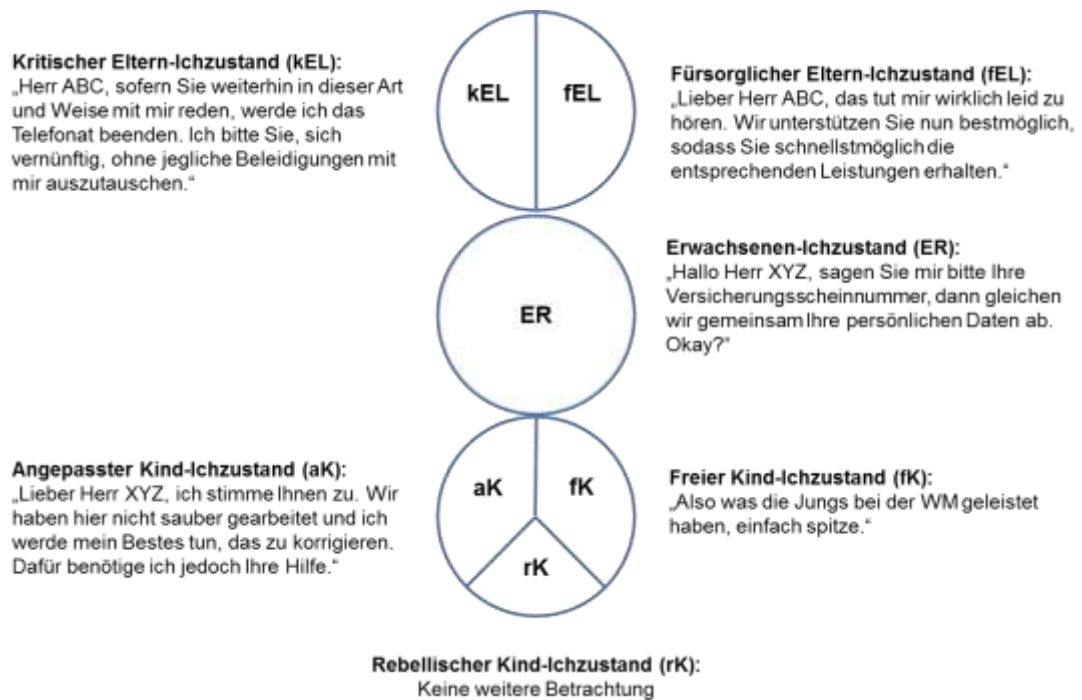
<sup>589</sup> Angerer, Thomas (2005), S. 304 f. Richtet sich das kritische Verhalten des Mitarbeiters gegen den Kunden als Person, so handelt es sich um einen negativen Stroke. Zum Begriff des negativen Stroke siehe Abschnitt 2.3.5.4.

<sup>590</sup> Vgl. Angerer, Thomas (2005), S. 304 f. und Schmidt, Rainer (2009): Immer richtig miteinander reden, 5. Aufl., Paderborn, S. 60.

<sup>591</sup> In gewissen Situationen sind auch kreative Lösungsansätze in diesen Geschäftsprozessen notwendig, sodass der funktionale freie Kind-Ichzustand nicht gänzlich unberücksichtigt bleiben sollte.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

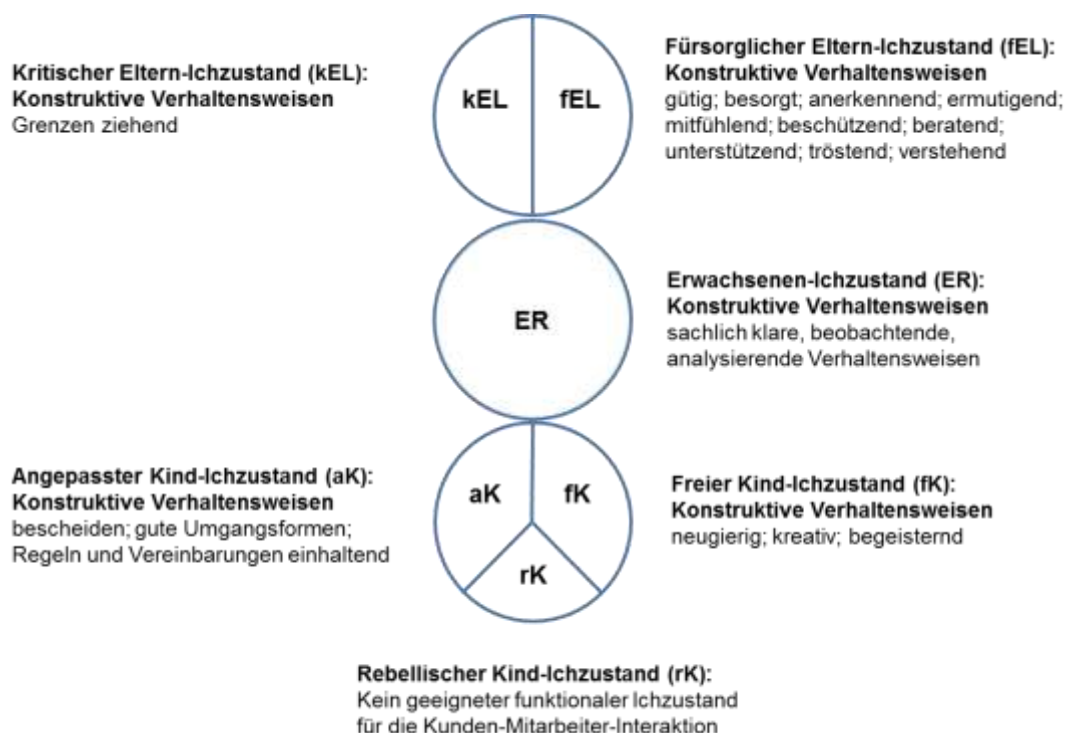
tungs- und Vermittlungsgespräch kann dieser funktionale Ichzustand allerdings zum leichteren Einstieg in das Gespräch oder zur zwischenzeitlichen Auflockerung der Gesprächsatmosphäre beitragen.



**Abbildung 37: Beispielhafte konstruktive Aussagen des Mitarbeiters in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen**

Somit empfiehlt es sich, vor allem den funktionalen Erwachsenen-Ichzustand sowie die positiven Ausprägungen des angepassten und des freien Kind-Ichzustands sowie des fürsorglichen und des kritischen Eltern-Ichzustands zu nutzen, um sich gegenüber dem Kunden in der jeweiligen Situation angemessen und konstruktiv zu verhalten. Die folgende Abbildung fasst die positiven Ausprägungen der einzelnen funktionalen Ichzustände zusammen:

## 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten



**Abbildung 38: Konstruktive Verhaltensausrprägungen der funktionalen Ichzustände**

Das Egogramm nach *DUSAY*, das in Abschnitt 2.3.5.1.5 vorgestellt wurde, kann die Arbeit mit dem Funktionsmodell sinnvoll unterstützen. Denn mit dem Egogramm kann veranschaulicht werden, wie häufig ein Mensch die verschiedenen funktionalen Ichzustände aktiviert, welche funktionalen Ichzustände ein Mensch bevorzugt und welche er nur selten einsetzt. Somit liefert das Egogramm erste Anhaltspunkte für die bevorzugten Ichzustände in der zwischenmenschlichen Kommunikation des Mitarbeiters und lässt ggf. erste Rückschlüsse auf angemessene bzw. unangemessene Ichzustände in der unmittelbaren Interaktion mit dem Kunden zu.<sup>592</sup>

Die Kenntnis und Anwendung des Funktionsmodells beeinflusst das Fähigkeitsbündel Empathie und Wertschätzung, da der Mitarbeiter mit diesem Modell die Verhaltensweisen des Kunden – in der vorliegenden Arbeit als Signale des Kunden interpretiert – verstehen und sich entsprechend verhalten kann

<sup>592</sup> Ein beispielhaftes Egogramm wird in Abbildung 6 dargestellt. Eine Übung zum Egogramm findet sich in **Anlage 9**.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

(z.B. mit dem fürsorglichen Eltern-Ichzustand oder dem Erwachsenen-Ichzustand).<sup>593</sup> Somit werden auch die Grundlagen für eine kundenorientierte Kommunikation sowie für die Konfliktfähigkeit und das Konfliktmanagement geschaffen, da der Mitarbeiter abhängig von der (Re-)Aktion des Kunden aus einem funktionalen Ichzustand eine angemessene und konstruktive Reaktion ableiten kann. Werden bspw. Verhaltensausrägungen des Kunden dem rebellischen Kind-Ichzustand oder kritischen Eltern-Ichzustand zugewiesen, sind dies erste Indizien für einen möglichen Konflikt in der unmittelbaren Kunden-Mitarbeiter-Interaktion. Dies ist der Ausgangspunkt, um mit weiteren Konzepten der Transaktionsanalyse die Konfliktfähigkeit und das Konfliktmanagement als Teilbereiche der Sozialkompetenz auf- und auszubauen.

Des Weiteren wird die Dimension Selbstständigkeit mit der Anwendung des Funktionsmodells positiv beeinflusst. Die Mitarbeiter können mithilfe des Funktionsmodells im Allgemeinen und des Egogramms im Speziellen auch die eigenen Verhaltensweisen reflektieren und deren Einfluss auf die professionelle Kommunikation erleben.<sup>594</sup> Ein selbstreflexiver Lern- und Veränderungsprozess ist damit angestoßen. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Ergebnisse der Untersuchung und zeigt, welche Fähigkeitsbündel und dazugehörigen Einzelfähigkeiten mithilfe des Funktionsmodells auf- und ausgebaut werden können.

---

<sup>593</sup> Hierzu können auch die Fähigkeiten gezählt werden, dem Kunden aktiv Hilfe anzubieten oder sich in die Bedürfnisse des Kunden hineinzusetzen und darauf aufbauend, sich wertschätzend mit diesen auseinanderzusetzen.

<sup>594</sup> Neben der Initiative „gut beraten“ empfiehlt auch die BVK-Initiative „Ehrbarer Kaufmann“, dass der Vermittler „sein Handeln ständig einer kritischen Selbstreflexion aus[setzt]“ (Tugend 8 des VEVK). Siehe **Anlage 6: Die zehn Tugenden des VEVK**.

## 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

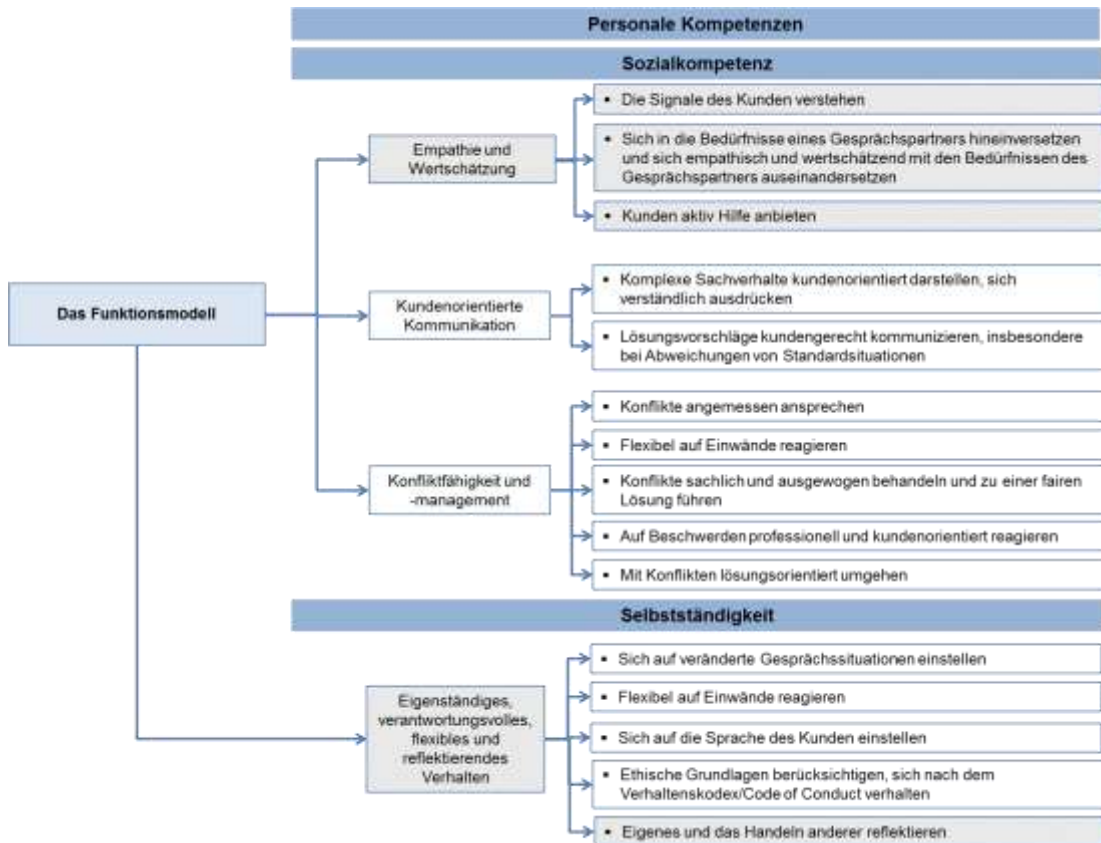


Abbildung 39: Einfluss des Funktionsmodells auf die personalen Kompetenzen der Mitarbeiter<sup>595</sup>

### 4.5.3 Das Kommunikationsmodell

#### 4.5.3.1 Vorüberlegungen

Zur Erhellung zwischenmenschlicher Kommunikation bedarf es neben einem Persönlichkeitsmodell vor allem eines Kommunikationsmodells, das die Komplexität des sozialen Interaktionsgeschehens zwar reduziert, aber nicht simplifiziert. Der Transaktionsanalyse gelingt das einerseits mit einer Verbindung ihres Funktionsmodells mit der Vorstellung der damals entstandenen Kybernetik, dass zwischenmenschliche Kommunikation auch theoretisch mit dem Konzept von Sendern und Empfängern erklärbar wird. Andererseits widmet sich das Kommunikationsmodell neben dieser formellen Analyse von Kommunikation auch inhaltlichen Mustern.

<sup>595</sup> Die grau markierten Felder wurden als Anknüpfungspunkte zum Auf- und Ausbau der vordefinierten Fähigkeitsbündel und dazugehörigen Einzelfähigkeiten mithilfe des Funktionsmodells identifiziert.



#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

Bei der Analyse von Transaktionen werden alle Formen von kommunikativen Kontakten und die dazu gehörigen verbalen und nonverbalen Elemente berücksichtigt. Als Grundlage dient das in den Abschnitten 2.3.5.1.4 und 4.5.2 betrachtete Funktionsmodell. Mit der Analyse von Transaktionen können vor allem die Wirkungen von Verhaltensweisen eines Individuums in der zwischenmenschlichen Kommunikation beschrieben und erklärt werden. Die verschiedenen Formen der Transaktionen können einerseits nach dem Verlauf der Transaktionen zwischen Sender und Empfänger und andererseits nach der entsprechenden Reaktion des Empfängers unterschieden werden (siehe hierzu Abbildung 7). Darüber hinaus werden im Rahmen des Kommunikationsmodells Kommunikationsregeln definiert, die über die Wirkung verschiedener Transaktionsformen Klarheit verschaffen. Die Analyse der kommunikativen Muster bezieht sich vordergründig auf die Inhalte ganzer Transaktionsketten und nicht nur auf einzelne Transaktionen und die daran beteiligten Ichzustände. Zu den kommunikativen Mustern bzw. Transaktionsketten zählen die Redefinitionstransaktionen (siehe Abschnitt 2.3.5.2.3.1) sowie die psychologischen Spiele (siehe Abschnitt 2.3.5.2.3.2).<sup>596</sup>

##### **4.5.3.2 Formen von Transaktionen und transaktionsanalytische Kommunikationsregeln**

In diesem Abschnitt steht der Verlauf von Transaktionen zwischen Kunde und Mitarbeiter, die jeweils zwischen den verschiedenen funktionalen Ichzuständen ausgetauscht werden können, im Vordergrund. Dabei wird aufbauend auf den Erkenntnissen aus dem vorhergehenden Abschnitt der angemessene Einsatz der verschiedenen Transaktionsformen (komplementär, gekreuzt und verdeckt) für die unterschiedlichen Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen identifiziert. Ergänzt wird diese Betrachtung durch die vier definierten Kommunikationsregeln der Transaktionsanalyse.

Die 1. Kommunikationsregel besagt, dass eine Kommunikation so lange reibungslos verläuft, wie diese horizontal oder vertikal komplementär ist (siehe

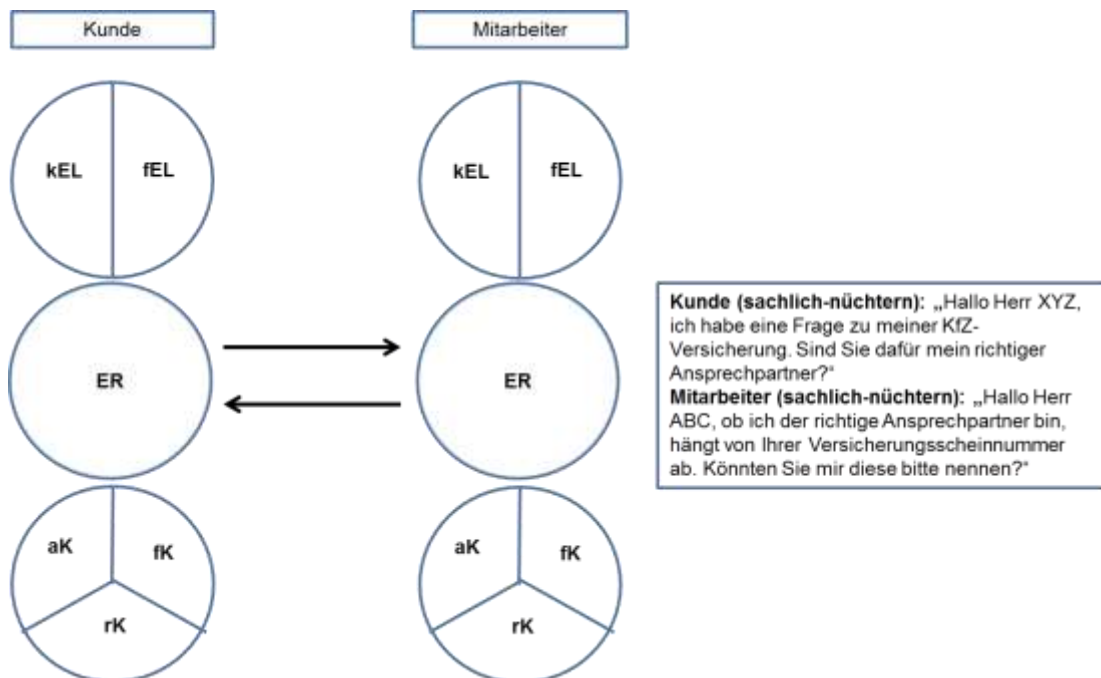
---

<sup>596</sup> Grundlegend zum Kommunikationsmodell siehe Abschnitt 2.3.5.2.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

hierzu Abschnitt 2.3.5.2.2).<sup>597</sup> Unter reibungsloser Kommunikation ist zu verstehen, dass die Reaktion des Empfängers einer Transaktion so auch von dem Sender der Transaktion beabsichtigt war bzw. die Reaktion durch die Aktion bedingt wird. Dies bedeutet allerdings nicht, dass alle Komplementärtransaktionen zu einer kundenorientierten Ausgestaltung der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion beitragen.

Grundsätzlich kann eine horizontale Komplementärtransaktion zwischen den funktionalen Erwachsenen-Ichzuständen von Kunde und Mitarbeiter als angemessen bezeichnet werden, da der Austausch sachlich und rational erfolgt.



**Abbildung 40: Horizontale Komplementärtransaktionen zwischen den funktionalen Erwachsenen-Ichzuständen**

Horizontale Komplementärtransaktionen zwischen den verschiedenen funktionalen Eltern-Ichzuständen sind theoretisch möglich, werden aber für die vorliegende Arbeit nicht weiter berücksichtigt.<sup>598</sup> Denn in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen und den damit verbundenen Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen wird davon ausgegangen, dass sich die Transaktionen aus den funktionalen fürsorglichen oder kritischen Eltern-Ichzuständen i.d.R. an den funktionalen angepassten Kind-Ichzustand richten, um diesem – vereinfacht

<sup>597</sup> Beispiele zum komplementären Verlauf von Transaktionen finden sich in den Abschnitten 2.3.5.2.2 und 4.5.8.

<sup>598</sup> Beispiele hierzu finden sich bei Weigel, Sascha (2012), S. 296.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

formuliert – entweder „notwendige Grenzen aufzuzeigen“ (negativ formuliert: „zu belehren“) (kritischer Eltern-Ichzustand) oder diesen „zu unterstützen“ (negativ formuliert: „überfürsorglich zu behandeln“) (fürsorglicher Eltern-Ichzustand). Deshalb kann an dieser Stelle auf die vertikalen Komplementärtransaktionen verwiesen werden (siehe hierzu Abbildung 42 und Abbildung 43).

Ähnlich – bis auf eine Ausnahme – verhält es sich mit den horizontalen Transaktionen der funktionalen Kind-Ichzustände. Sowohl die Ausdrucksweisen des rebellischen Kind-Ichzustands als auch des angepassten Kind-Ichzustands richten ihren Stimulus i.d.R. nicht an die jeweiligen Kind-Ichzustände beim Empfänger, sondern vielmehr an unterschiedliche funktionale Eltern-Ichzustände. Deshalb betrachtet die vorliegende Arbeit keine horizontalen Komplementärtransaktionen zwischen diesen beiden Kind-Ichzuständen. Es wird ausschließlich eine horizontale Komplementärtransaktion zwischen den beiden freien Kind-Ichzuständen berücksichtigt. Dies ist bspw. der Fall, wenn zur Einführung in das Beratungs- und Vermittlungsgespräch der Mitarbeiter eine unbekümmerte, spielerische oder witzige Bemerkung in Form eines Reizes an den freien Kind-Ichzustand des Kunden übermittelt und dieser die Reaktion ebenfalls an den freien Kind-Ichzustand sendet.

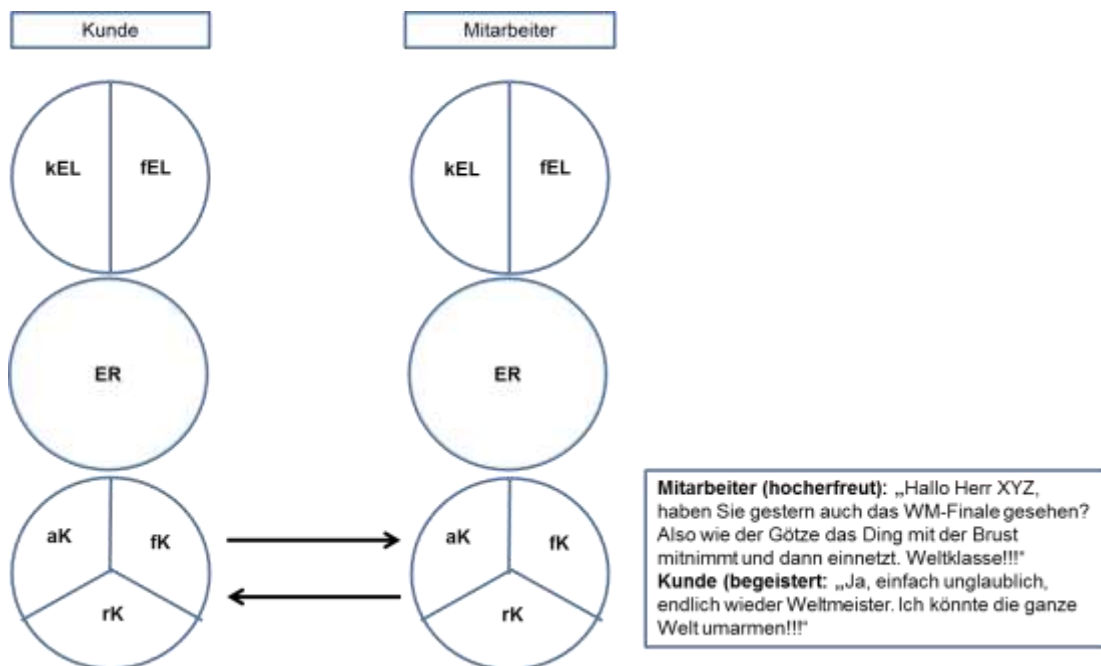


Abbildung 41: Horizontale Komplementärtransaktionen zwischen den funktionalen freien Kind-Ichzuständen

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

Somit werden im weiteren Verlauf der Arbeit nur horizontale Komplementärtransaktionen zwischen den jeweiligen Erwachsenen-Ichzuständen sowie zwischen den freien Kind-Ichzuständen von Kunde und Mitarbeiter betrachtet.

Vertikale Komplementärtransaktionen können nur zwischen den verschiedenen funktionalen Ichzuständen des Eltern-Ichs auf der einen Seite und den funktionalen Ichzuständen des Kind-Ichs auf der anderen Seite stattfinden.<sup>599</sup>

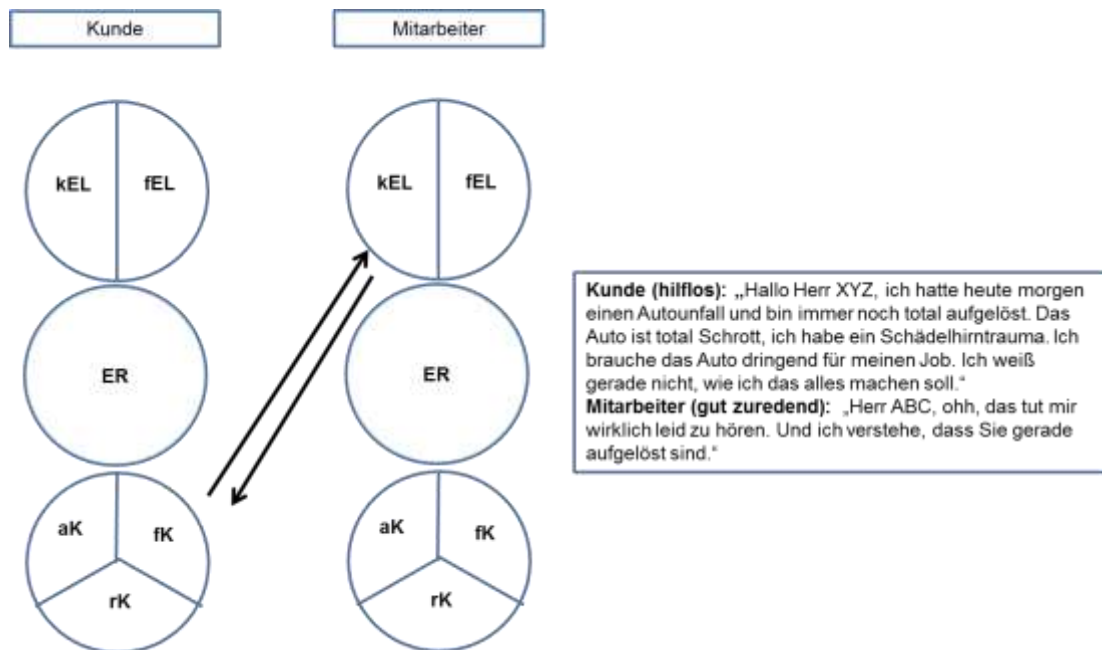
Die vertikalen Komplementärtransaktionen können angemessen und konstruktiv eingesetzt werden, wenn sich bspw. der Kunde im Schadenfall aus dem funktionalen angepassten Kind-Ichzustand („Ich weiß einfach nicht mehr weiter!“) an den fürsorglichen Eltern-Ichzustand des Mitarbeiters wendet. Auf diesen Stimulus Bezug zu nehmen und wiederum einen Stimulus an den angepassten Kind-Ichzustand des Kunden zu übermitteln, ist für den ersten Austausch durchaus angemessen.<sup>600</sup> Wichtig hierbei ist, dass die konstruktiven Verhaltensweisen des fürsorglichen Eltern-Ichzustands eingesetzt werden.

---

<sup>599</sup> An dieser Stelle wird noch einmal darauf hingewiesen, dass es sich nur dann um eine vertikale Komplementärtransaktion handelt, wenn auch der angesprochene Ichzustand reagiert. Das bedeutet: Wenn bei einer Transaktion, in der sich der fürsorgliche Eltern-Ichzustand an den angepassten Kind-Ichzustand richtet, der Gesprächspartner aber aus dem rebellischen Kind-Ichzustand reagiert, handelt es sich nicht um eine vertikale Komplementärtransaktion, sondern vielmehr um eine gekreuzte Transaktion.

<sup>600</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen im vorhergehenden Abschnitt zur Schadenmeldung mit dem angepassten Kind-Ichzustand des Kunden.

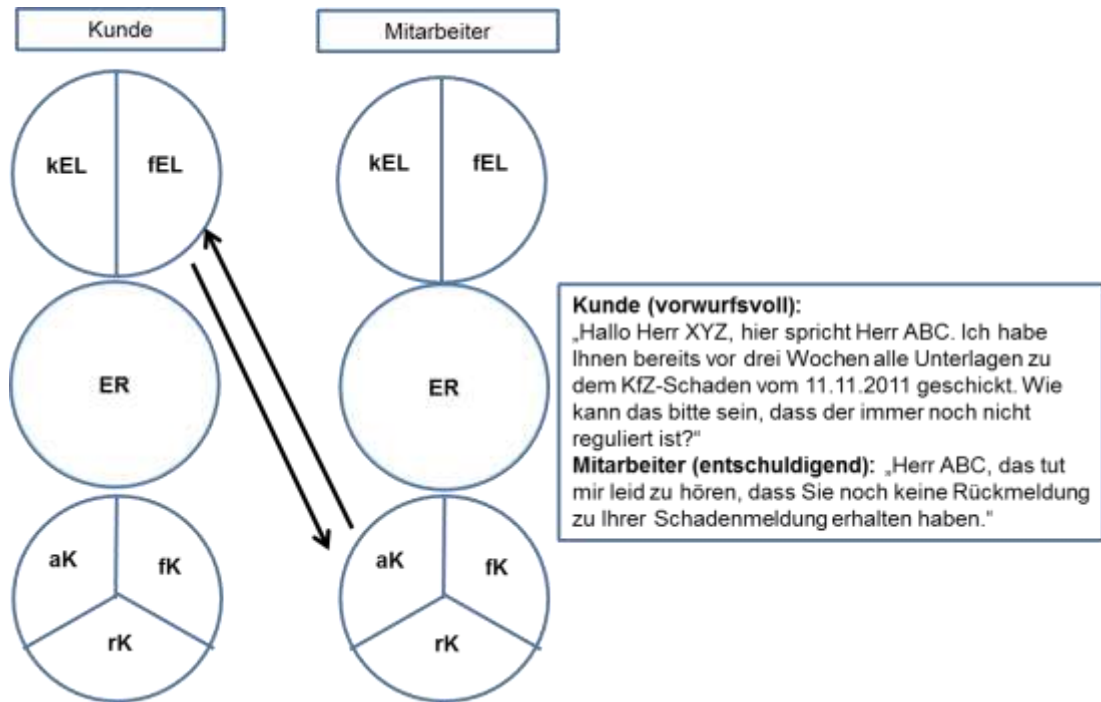
#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten



**Abbildung 42: Vertikale Komplementärtransaktion zwischen dem funktionalen angepassten Kind-Ichzustand (Kunde) und dem funktionalen fürsorglichen Eltern-Ichzustand (Mitarbeiter)**

Die zweite Möglichkeit einer vertikalen Komplementärtransaktion ist der Austausch zwischen dem kritischen Eltern-Ichzustand des Kunden („Das kann doch nicht Ihr Ernst sein, oder?!“) und dem angepassten Kind-Ichzustand des Mitarbeiters. Im Beschwerdemanagement kann bspw. ein aufgebracht Kunde anrufen und sich aus dem kritischen Eltern-Ichzustand an den Mitarbeiter wenden. Auch hier kann es angebracht sein, zuerst angemessene Verhaltensweisen des angepassten Kind-Ichzustands einzubringen.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten



**Abbildung 43: Vertikale Komplementärtransaktion zwischen dem funktionalen angepassten Kind-Ichzustand (Mitarbeiter) und dem funktionalen fürsorglichen Eltern-Ichzustand (Kunde)**

Im weiteren Verlauf des Gesprächs empfiehlt es sich, den Kunden zunehmend im funktionalen Erwachsenen-Ichzustand anzusprechen, um von der vergangenheitsorientierten Empörungsebene zu einer lösungsorientierten Gegenwartsebene zu wechseln. Die kommunikativen Einladungen durch den eigenen funktionalen Erwachsenen-Ichzustand, der den funktionalen Erwachsenen-Ichzustand des Kunden anspricht, sollen bewirken, dass der Kunde in der Gegenwart agiert und nicht in der Vergangenheit.<sup>601</sup> Dies ist nach transaktionsanalytischem Verständnis nur zwischen den funktionalen Erwachsenen-Ichzuständen möglich.<sup>602</sup>

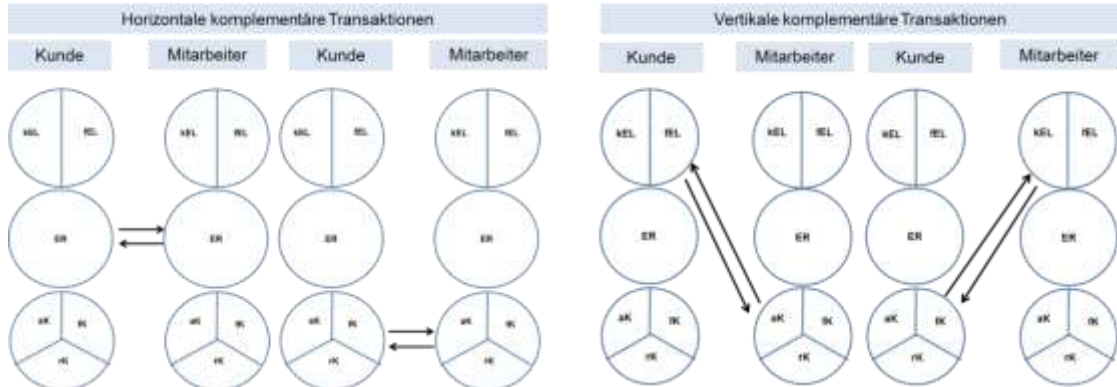
Sowohl horizontale Komplementärtransaktionen zwischen den funktionalen Erwachsenen-Ichzuständen oder den konstruktiven Anteilen der funktionalen freien Kind-Ichzuständen als auch vertikale Komplementärtransaktionen zwi-

<sup>601</sup> Die Kind-Ich-Struktur bedeutet das Wiederbeleben der Vergangenheit, wie z.B. das Aufwärmen von Vorurteilen.

<sup>602</sup> Genau genommen, ist dies sogar nur mit dem strukturellen Erwachsenen-Ichzustand möglich, denn der funktionale Erwachsenen-Ichzustand ist nur die Beobachtung, dass sich der Gesprächspartner im Erwachsenen-Ichzustand befindet, sich also „wie ein Erwachsener verhält“. Ob sich der Gesprächspartner letztendlich nicht nur wie ein Erwachsener verhält, sondern auch entsprechend fühlt und denkt, dies kann das Funktionsmodell nicht beantworten, sondern nur das Strukturmodell.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

schen den konstruktiven Anteilen des funktionalen fürsorglichen Eltern-Ichzustands und des funktionalen angepassten Kind-Ichzustands tragen zu einer kundenorientierten Kunden-Mitarbeiter-Interaktion bei.



**Abbildung 44: Identifikation der Komplementärtransaktionen unter Berücksichtigung einer kundenorientierten Kunden-Mitarbeiter-Interaktion**

Von den Komplementärtransaktionen werden die gekreuzten Transaktionen als eine weitere Form unterschieden, deren Einsatz mit einem unerwarteten Fortgang der Kommunikation (2. Kommunikationsregel) einhergeht. Unerwartet meint in diesem Zusammenhang nicht zwingend einen negativen Fortgang, da der Einsatz sowohl positive Auswirkungen (bspw. bei einem – angemessenen – witzigen Kommentar des Mitarbeiters oder des Kunden) als auch negative Auswirkungen (bspw. durch eine Zurechtweisung des Kunden) auf den weiteren Verlauf der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion haben kann. Entscheidend ist das unerwartete und überraschende Moment in der Kommunikation, das das Gegenüber zu einem Wechsel in einen anderen funktionalen Ichzustand einlädt. Auch für die 2. Kommunikationsregel und den Einsatz von gekreuzten Transaktionen gilt es, die unangemessene von der angemessenen Anwendung zu unterscheiden. Der Einsatz der im vorhergehenden Abschnitt identifizierten konstruktiven Anteile der funktionalen Ichzustände ist bei gekreuzten Transaktionen geboten. Dazu zählen der Erwachsenen-Ichzustand, der kritische und fürsorgliche Eltern-Ichzustand sowie der angepasste und freie Kind-Ichzustand. Wie bereits bei den Komplementärtransaktionen ausgeführt, ist es wichtig, nach einem wertschätzenden Austausch, der durch den Einsatz der konstruktiven Anteile des angepassten Kind-Ichzustands oder des fürsorglichen Eltern-Ichzustands sichergestellt wird (siehe Abbildung 42 und

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

Abbildung 43), zunehmend den Erwachsenen-Ichzustand des Kunden aktiv anzusprechen. Dabei übermittelt der Mitarbeiter einen Reiz aus dem Erwachsenen-Ichzustand an den Erwachsenen-Ichzustand des Kunden, und sofern der Kunde immer noch Transaktionen aus dem kritischen Eltern-Ichzustand oder dem angepassten Kind-Ichzustand übermittelt, kreuzt der Mitarbeiter diese Transaktionen, um zu horizontalen Komplementärtransaktionen zwischen den Erwachsenen-Ichzuständen zu gelangen, um mit der Beteiligung dieser beiden Ichzustände eine angemessene Lösung für den Gesprächsanlass zu vereinbaren. Mit dieser Vorgehensweise stellt der Mitarbeiter einerseits sicher, dass der Kunde seine Befindlichkeit zum Ausdruck bringen kann und andererseits, dass ein Übergang zu einer problemlösungsorientierten Gesprächsatmosphäre hergestellt wird. Die gekreuzten Transaktionen sind somit angebracht, um aus vertikalen Komplementärtransaktionen zu horizontalen Komplementärtransaktionen zu wechseln.

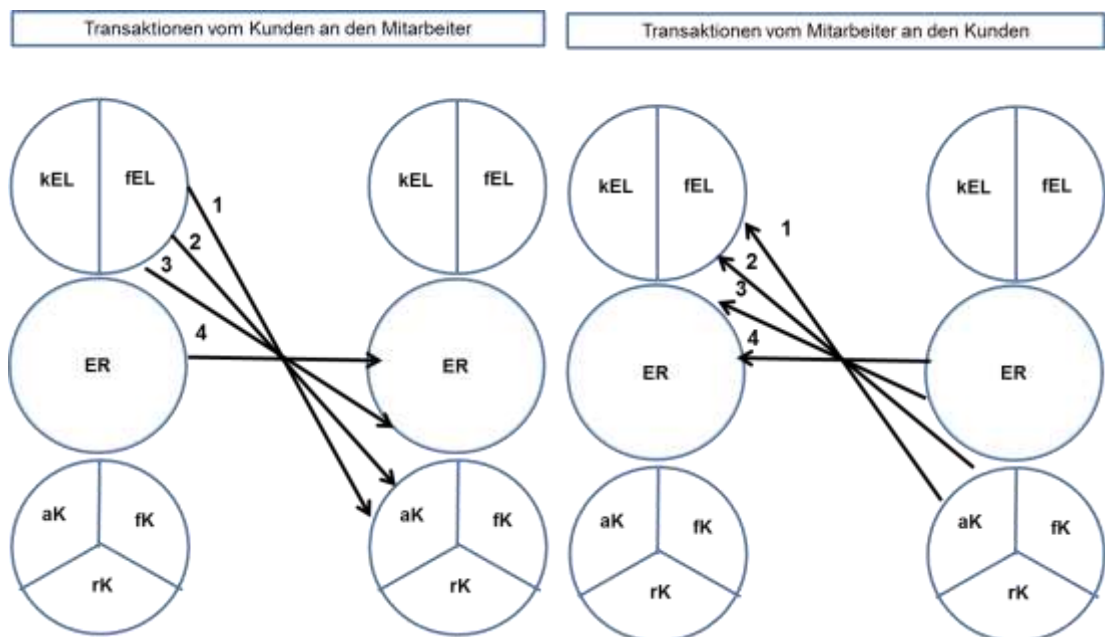


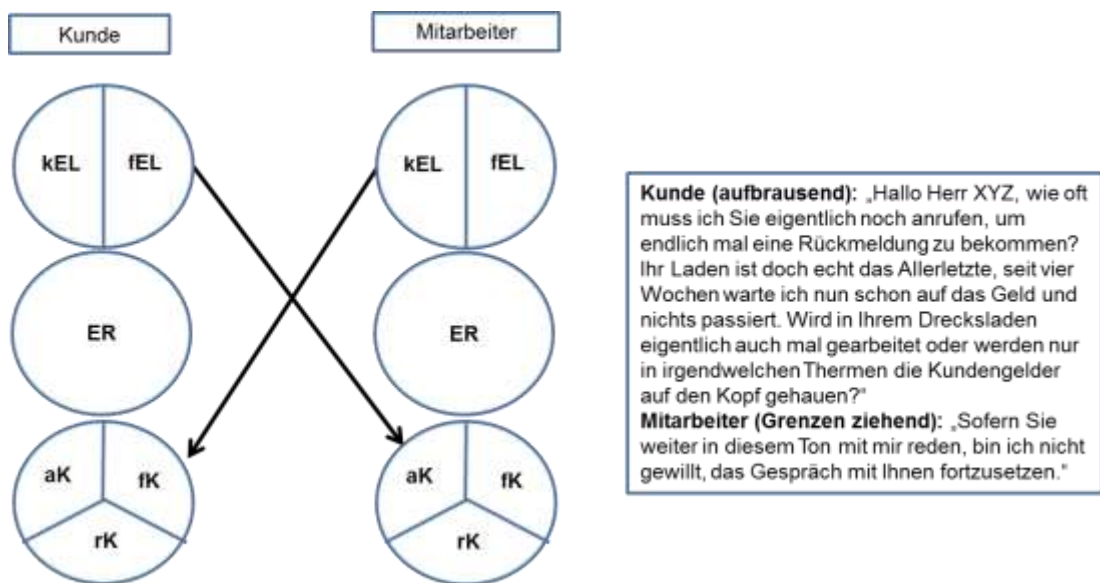
Abbildung 45: Die „wandernde“ Überkreuztransaktion<sup>603</sup>

<sup>603</sup> Die Abbildung 45 veranschaulicht einerseits die Transaktionen des Kunden aus dem kritischen Eltern-Ichzustand an den angepassten Kind-Ichzustand des Mitarbeiters (links) und andererseits die Transaktionen des Mitarbeiters aus dem angepassten Kind-Ichzustand an den kritischen Eltern-Ichzustand des Kunden (rechts). Somit wird durch die anfänglichen vertikalen Komplementärtransaktionen mithilfe angemessener Überkreuztransaktionen zu horizontalen Komplementärtransaktionen übergegangen. Für den Fall, dass der Mitarbeiter durch den angepassten Kind-Ichzustand im fürsorglichen Eltern-Ichzustand angesprochen wird (siehe Schadenmeldung in der Abbildung 42) „wandert“ die Transaktion des Mitarbeiters vom fürsorglichen Eltern-Ichzustand zum Erwachsenen-Ichzustand.



#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

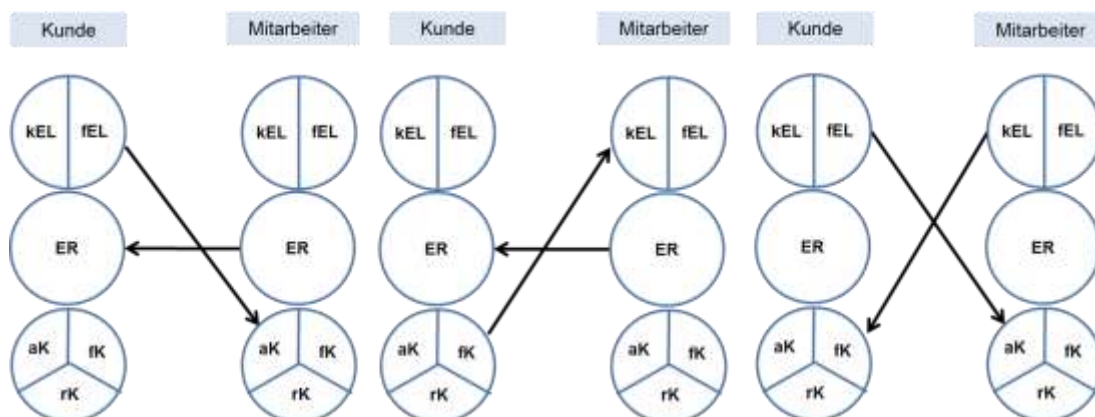
Darüber hinaus kann neben dem „weichen“ Kreuzen von Transaktionen des Kunden auch das unmittelbare Kreuzen angebracht sein, bspw. bei beleidigenden Äußerungen aus dem kritischen Eltern-Ichzustand des Kunden an den angepassten Kind-Ichzustand des Mitarbeiters. Hier ist es angemessen, die Transaktionen des Kunden aus dem funktionalen kritischen Eltern-Ichzustand (alternativ aus dem funktionalen Erwachsenen-Ichzustand) zu kreuzen, um klar und deutlich zu machen, dass das Gespräch nur fortgesetzt werden kann, wenn sich der Kunde an gewisse Verhaltensregeln hält.



**Abbildung 46: Gekreuzte Transaktionen in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion**

Wie gezeigt, gilt es gekreuzte Transaktionen einzusetzen, um aus einer vertikalen Transaktion zu einer horizontalen Transaktion zwischen den funktionalen Erwachsenen-Ichzuständen zu wechseln. Vor allem bei Verhaltensweisen des Kunden aus den funktionalen angepassten Kind-Ichzuständen („Was soll ich bloß tun?“) oder den kritischen Eltern-Ichzuständen („Ich werde jetzt zum fünften Mal zu einem neuen Ansprechpartner durchgestellt – so langsam reicht’s mir aber auch!“) ist es angebracht, die Transaktion nicht sofort zu kreuzen, sondern das Kreuzen abhängig von der emotionalen Betroffenheit des Kunden sparsam einzusetzen. Sofern der Kunde destruktive Verhaltensweisen zeigt, kann – neben dem „sanften“ Kreuzen – mit dem „wandernden“ Kreuzen (siehe Abbildung 45) von vertikalen Transaktionen auch das sofortige Kreuzen der Kundentransaktion durchgeführt werden. Dies ist vor allem bei beleidigendem Verhalten gegenüber dem Mitarbeiter angebracht.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten



**Abbildung 47: Identifikation der gekreuzten Transaktionen unter Berücksichtigung einer kundenorientierten Kunden-Mitarbeiter-Interaktion**

Zur dritten Transaktionsform zählen die verdeckten Transaktionen, die in Abschnitt 2.3.5.2.2 dargestellt wurden. Dabei wurde die Duplex-<sup>604</sup> von der Angulartransaktion unterschieden. Im Folgenden stehen weniger die unterschiedlichen Verläufe dieser beiden Formen im Vordergrund, sondern vielmehr das Wesensmerkmal von verdeckten Transaktionen.<sup>605</sup> Von Bedeutung hierbei ist, dass bei verdeckten Transaktionen die Entscheidung über den weiteren Verlauf der Interaktion nicht auf der offenen, sondern auf der verdeckten Ebene getroffen wird (3. Kommunikationsregel).<sup>606</sup>

Bei verdeckten Transaktionen werden von einem Ichzustand oder mehreren Ichzuständen des Senders Transaktionen an mehrere Ichzustände des Empfängers gerichtet. Somit erhält der Empfänger zwei Transaktionen, wobei die Transaktion auf der offenen Ebene die Transaktion auf der verdeckten Ebene

<sup>604</sup> Die Duplextransaktionen werden wiederum in komplementäre und gekreuzte Duplextransaktionen unterschieden.

<sup>605</sup> Bei jeweils sechs verfügbaren Ichzuständen des Kunden und des Mitarbeiters sind vielfache Konstellationen zur Veranschaulichung der verdeckten Transaktionen möglich. Diese sind allerdings für die Arbeit nicht zielführend, da es mehr um die kundenorientierte Gestaltung der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion geht und weniger um eine gesamthafte Darstellung aller möglichen verdeckten Transaktionen.

<sup>606</sup> Beispielhafte Darstellungen der Verläufe finden sich in Abbildung 11 bis Abbildung 13. „Ist die Interaktion auf der Beziehungsebene neutral, können Kundenbeschwerden mit Fokus auf die Sachebene schnell und übereinkommend gelöst werden. Ist der Kunde verärgert und/oder gereizt und die Sachebene des Prozesses nicht kongruent mit der Beziehungsebene, so stehen für ihn Gefühle im Vordergrund. Sein Verhalten wird vor allem durch die bestehenden Emotionen beeinflusst.“ Jeschke, Kurt; Schulze, Henning; Lohkamp, Luise (2005): Beschwerdemanagement-Trainingskonzepte, in: (Symposion Publishing GmbH): Beschwerdemanagement in der Praxis, Düsseldorf, S. 194 f.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

überlagert, wenngleich die verdeckte Transaktion für den weiteren Verlauf entscheidend ist. Des Weiteren werden i.d.R. die Transaktionen auf der offenen Ebene verbal und die Transaktionen auf der verdeckten Ebene nonverbal übermittelt.<sup>607</sup>

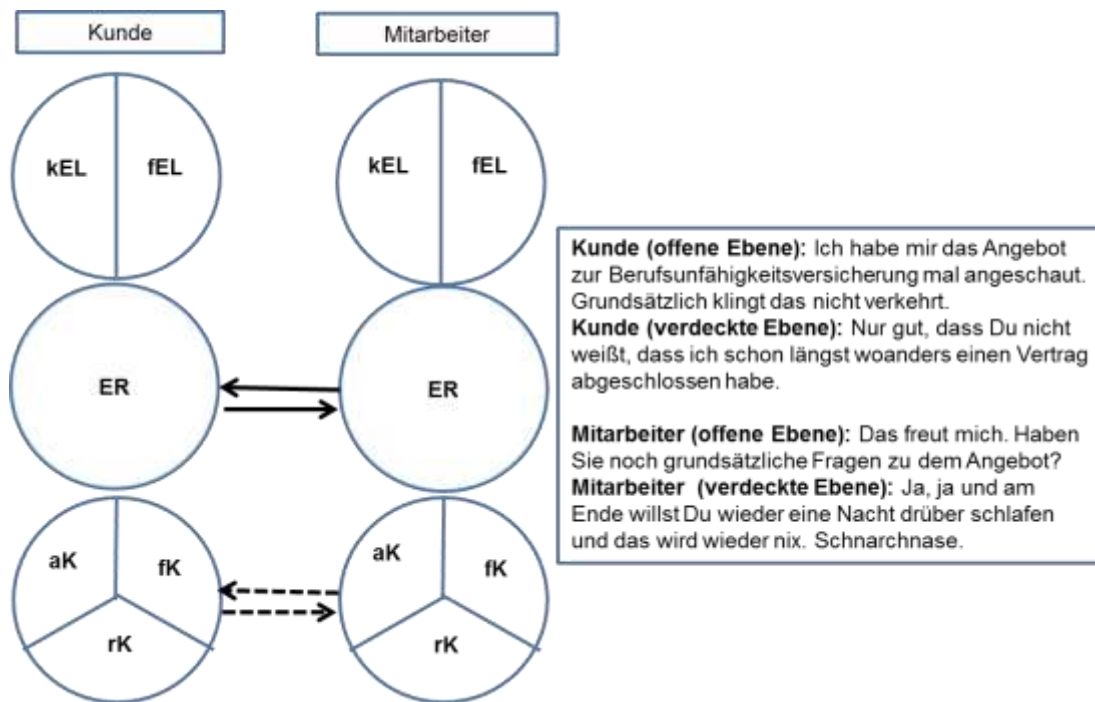


Abbildung 48: Verdeckte Transaktion im Beratungs- und Vermittlungsgespräch<sup>608</sup>

Verdeckte Transaktionen zu verstehen, hilft dem Mitarbeiter, sensibel auf die Signale des Kunden zu achten. Eine kundenorientierte Gesprächsatmosphäre kann nur geschaffen werden, wenn neben den offenkundigen Aussagen auch die weniger offenkundigen Aspekte berücksichtigt werden. Wichtig für die An-

<sup>607</sup> An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass in allen Transaktionen neben der offenen Ebene auch eine psychologische Ebene existiert. Bei Kongruenz dieser beiden Ebenen ist das nicht problematisch, sondern sogar hilfreich, da die psychologische Ebene verstärkend auf die Aussagen der offenen Ebene wirkt. Bei der verdeckten Transaktion fallen aber die offene und die psychologische Ebene auseinander und das fördert Interpretationsschwierigkeiten bzw. Missverständnisse bei den Gesprächspartnern.

<sup>608</sup> „Die verdeckten Botschaften lassen sich [...] anhand der Intonation, der konkreten Sprechweise, der Sprach- und Wortwahl, der Gestik und Mimik der Beteiligten erahnen.“ Weigel, Sascha (2012), S. 304. Da für die vorliegende Arbeit angenommen wird, dass nur im Geschäftsprozess Vertrieb ein persönliches Beratungs- und Vermittlungsgespräch stattfindet, können dort auch die nonverbalen Signale als Indikatoren zur Identifikation der funktionalen Ichzustände eingesetzt werden. In den Geschäftsprozessen Schadenmanagement und Beschwerdemanagement stehen nur das allgemeine Verhalten, die Wortwahl sowie die Artikulation zur Identifikation des Ichzustands zur Verfügung. Somit haben die Mitarbeiter keine Möglichkeit, die nonverbalen Signale wahrzunehmen. Allerdings können bereits anhand der Sprechweise und der Wortwahl verdeckte Transaktionen wenigstens erahnt werden.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

wendung in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen ist, dass die Aussagen auf der verbalen Ebene auch immer mit der nonverbalen Ebene korrespondieren müssen, um Missverständnissen vorzubeugen. Nur wenn der Mitarbeiter die Bedeutung der zwischenmenschlichen Kommunikation für die kundenorientierte Gestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse verinnerlicht hat, kann er sich auch entsprechend verhalten. Andernfalls wird es Inkongruenzen geben zwischen dem, was der Mitarbeiter sagt, und dem, was der Mitarbeiter denkt und fühlt. Der Kunde nimmt diese Signale sehr deutlich wahr und diese bestimmen den weiteren Verlauf der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion. Ein zunehmender Austausch von verdeckten Transaktionen führt in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion zu einem steigenden Risiko von Missverständnissen und damit zu einem möglichen späteren Abbruch der Kommunikation.

Darüber hinaus ist es wichtig, weitere produktive Ichzustände zu aktivieren, um einerseits ein abwechslungsreiches Gespräch zu führen und andererseits auch in der Lage zu sein, sich während des Gesprächs auf den Kunden einzustellen und seine Perspektive einzunehmen (4. Kommunikationsregel). Das bedeutet, dass der Mitarbeiter aufmerksam die Kommunikation verfolgt und Transaktionen an funktionale Ichzustände des Kunden, die aber von diesem übergangen werden, nicht weiter durchführt.<sup>609</sup> Des Weiteren sollten Transaktionen vom Kunden, die an einen bestimmten funktionalen Ichzustand des Mitarbeiters gerichtet sind, registriert werden und der Mitarbeiter sollte darauf Bezug nehmen.<sup>610</sup> Somit hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, das Gespräch entsprechend dem Kommunikationsverhalten des Kunden zu individualisieren und sich empathisch gegenüber dem Kunden zu verhalten.

---

<sup>609</sup> Z.B. will der Mitarbeiter zur Einstimmung auf das Beratungs- und Vermittlungsgespräch einen Small Talk zur Fußball-Weltmeisterschaft unter der Beteiligung der beiden freien Kind-Ichzustände führen, allerdings ist der Kunde kein großer Fußballfan und antwortet mit dem Erwachsenen-Ichzustand, dass er lediglich das Eröffnungsspiel geschaut habe und ihn Fußball überhaupt nicht interessiere.

<sup>610</sup> Bspw. will der Kunde sich mit dem Mitarbeiter zu Beginn des Beratungs- und Vermittlungsgesprächs über die Fußball-Weltmeisterschaft unterhalten. Dafür übermittelt der Kunde eine Transaktion aus dem funktionalen freien Kind-Ichzustand an den selbigen beim Vermittler. Diese „Einladung“ sollte der Mitarbeiter annehmen und ebenfalls eine Transaktion aus dem freien Kind-Ichzustand an den freien Kind-Ichzustand des Kunden übermitteln.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

In der Vertriebspraxis finden sich teilweise stark vereinfachte Ansprachekonzepte, die nur selten die vielfältigen Reaktionsmöglichkeiten des Kunden berücksichtigen, sondern vielmehr ein mechanistisches Menschenbild zum Ausdruck bringen. *ANGERER* hält diese mechanistische Vorstellung vom Verkauf „für den Aufbau langfristiger und für – sowohl für den Kunden als auch für das Unternehmen – wertvolle Verkaufsbeziehungen wenig geeignet und darüber hinaus ethisch bedenklich“<sup>611</sup>. Es ist nach transaktionsanalytischem Verständnis nicht möglich, durch Transaktionen ein gewünschtes Verhalten (sowie Denken und Fühlen) linear-kausal beim Gegenüber zu erzielen, die Entscheidung für ein gewisses Verhalten (Denken und Fühlen) liegt letztlich beim Gegenüber.

Vor allem in Mitarbeiter-Kunden-Interaktionen, die in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen Beschwerde- und Schadenmanagement durchgeführt werden, ist es wahrscheinlich, dass die Kunden andere funktionale Ichzustände nutzen als den Erwachsenen-Ichzustand (siehe Abschnitt 4.5.2). Hier ist es wichtig, dass die Mitarbeiter bevorzugt mit dem Erwachsenen-Ichzustand und den weiteren konstruktiven Anteilen der funktionalen Ichzustände kommunizieren. Andernfalls steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das Gespräch zunehmend destruktiv verläuft. Das Ziel in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion sollte es sein, wertschätzend und empathisch mit den jeweiligen Kundenanliegen umzugehen und im Verlauf des Gesprächs zu Komplementärtransaktionen zwischen den funktionalen Erwachsenen-Ichzuständen des Kunden und des Mitarbeiters zu gelangen.

#### **4.5.3.3 Kommunikative Transaktionsmuster**

##### **4.5.3.3.1 Bezugsrahmen und Redefinitionstransaktionen**

Während in den vorhergehenden Abschnitten die verschiedenen Verhaltensweisen in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion im Vordergrund standen, rückt nun die Reaktion des Empfängers eines Reizes in den Fokus. Dabei werden das verschiedenartige Ausweichen auf einen Reiz und die damit verbundenen destruktiven Reaktionen betrachtet. Dies wird in der Transaktionsanalyse mithilfe der Redefinitionstransaktionen dargestellt.

---

<sup>611</sup> Angerer, Thomas (2005), S. 309 f.

Es geht somit um kommunikative Muster, die regelmäßig unbewusst dazu führen, dass die Gesprächspartner ihr gemeinsames Ziel der Verständigung nicht erreichen, sondern sich stattdessen im „Irrgarten der Kommunikation“<sup>612</sup> verlieren. Ursächlich dafür ist die unterschiedliche Bedeutung, die dem jeweiligen Inhalt (unbewusst) beigemessen wird. Für eine bewusste und zielgerichtete Strukturierung der Kommunikation kommt es darauf an, Redefinitionen zu erkennen und einen angemessenen Umgang mit ihnen zu finden. Erschwert wird dieses Unterfangen regelmäßig, weil die Kommunikanten und die Interakteure kaum Zeit für eine (ruhige) Analyse und ein planvolles Vorgehen finden. Umso wichtiger sind die Vorbereitung und das Reflektieren derartiger Situationen.

Redefinitionstransaktionen können sowohl vom Kunden als auch vom Mitarbeiter angewendet werden, indem der Gesprächspartner dem Gegenüber verschiedenartig ausweicht.<sup>613</sup> Die Gefahr bei Redefinitionstransaktionen besteht darin, dass sich die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion beginnt, im Kreis zu drehen, und dass den wesentlichen Fragestellungen ausgewichen und die Atmosphäre zunehmend angespannt wird. Unbewusst handelt es sich gewissermaßen eher um den Kampf ums Thema, als darum, wer bestimmt, worüber geredet wird. In der Versicherungsbetriebslehre, hier vor allem im Versicherungsvertrieb, wird die Reaktion des Mitarbeiters auf das verschiedenartige Ausweichen des Kunden unter dem Begriff Einwandbehandlung zusammengefasst.

Zu den Redefinitionstransaktionen werden die Tangentialtransaktion und die blockierende Transaktion gezählt. Mit diesen Transaktionen versucht der Gesprächspartner, Fragestellungen, die sich nicht mit dem eigenen Bezugsrahmen vereinbaren lassen, unbewusst zu umgehen. Bei der Tangentialtransaktion beziehen sich entweder der Reiz und die Reaktion auf verschiedene Themen oder die Reaktion nimmt das gleiche Thema aus einem anderen Blick-

---

<sup>612</sup> Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 3.

<sup>613</sup> In der Untersuchung von *ANGERER* haben die Verkäufer diese Form der Transaktion vor allem genutzt, wenn der Kunde sich nach dem Preis erkundigt hat. Vgl. Angerer, Thomas (2005), S. 299 f.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

winkel wieder auf (Beispiel: Mitarbeiter zu Herrn Müller: „Schön, Sie wiederzusehen, Herr Müller. Wie war Ihr Urlaub?“ Herr Müller antwortet: „Meine Frau fand's toll.“).

Bei der blockierenden Transaktion wird ein beliebiges Element der Transaktion bestritten oder infrage gestellt, womit oftmals eine empfindliche Störung der Gesprächsatmosphäre oder sogar ein Gesprächsabbruch verbunden ist (Beispiel: „Schön, Sie wiederzusehen, Herr Müller. Wie war Ihr Urlaub?“ Herr Müller antwortet: „Wieso finden Sie es schön, mich wiederzusehen?“).<sup>614</sup>

Somit muss der Mitarbeiter befähigt werden, zu erkennen, ob der Kunde Tangentialtransaktionen oder blockierende Transaktionen verwendet und auf welchen Aspekt der Transaktion des Mitarbeiters (z.B. Subjekt, Prädikat, Objekt) sich die Redefinitionstransaktion des Kunden bezieht. Des Weiteren gilt es, produktive und konstruktive Reaktionen des Mitarbeiters auf das Ausweichen des Kunden zu formulieren, um einen neuen Aspekt der Redefinition aufzugreifen oder zur eigentlichen Ausgangsfrage wieder zurückzukehren.<sup>615</sup> Darüber hinaus sollte der Mitarbeiter für den Umgang mit eigenen Redefinitionstransaktionen sensibilisiert werden, sich über diesen bewusst werden und bestrebt sein, den Fragen des Kunden nicht mithilfe von Redefinitionstransaktionen auszuweichen.

Im Folgenden werden zwei Beispiele für Redefinitionstransaktionen genauer untersucht, bei denen zunächst der Kunde und dann der Mitarbeiter redefiniert.

**Ausgangssituation:** Der Mitarbeiter hat nach dem ersten Beratungs- und Vermittlungsgespräch dem Kunden ein Angebot zur Berufsunfähigkeitsversicherung übermittelt. Im Folgenden treffen sich Kunde und Mitarbeiter zum Zweitgespräch.

**Mitarbeiter:** „Hatten Sie schon Zeit, sich das Angebot zu unserer Berufsunfähigkeitsversicherung anzuschauen?“

---

<sup>614</sup> Zur Definition des Bezugsrahmens, der Tangentialtransaktion sowie der blockierenden Transaktion siehe Abschnitt 2.3.5.2.3.1.

<sup>615</sup> In Abschnitt 4.5.8 ist für diese beiden Fähigkeiten eine Übung konzipiert.

**Antworten des Kunden:**

1. „Hätte man nur so viel Zeit wie Hausfrauen oder Lehrer, dann wäre das kein Problem.“<sup>616</sup>

**Tangentialtransaktion:** Der Kunde greift aus der Fragestellung des Mitarbeiters das Subjekt („Sie“ als angesprochene Person) heraus und verallgemeinert bzw. nutzt eine unpersönliche Ansprache („man“). Des Weiteren wird das Objekt („Zeit“) in einen anderen Zusammenhang gesetzt.

2. „Meine Zeit ist momentan knapp bemessen.“

**Tangentialtransaktion:** Der Kunde redefiniert das Objekt („Zeit“).

3. „Ausgedruckt habe ich es auf jeden Fall schon mal.“

**Tangentialtransaktion:** Der Kunde redefiniert das Prädikat („anschauen“).

4. „Falls mir wirklich mal etwas passiert, bezahlen Sie doch eh nicht.“

**Blockierende Transaktion:** Der Kunde geht weder auf die eigentliche Fragestellung ein, noch nutzt er einzelne Elemente der Fragestellung, um dem Mitarbeiter zu antworten. Der Kunde weicht der Fragestellung vielmehr vollständig aus.

Sämtliche Antworten des Kunden sind Redefinitionstransaktionen sowie Umdeutungen des Bezugsrahmens. Bei den Tangentialtransaktionen wird deutlich, dass der Kommunikationsverlauf – anders als vom Mitarbeiter beabsichtigt – in eine andere Richtung gelenkt oder im Fall der blockierenden Transaktion erheblich gestört wird.

Bei der Tangentialtransaktion hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, wieder zur Ausgangsfrage zurückzukehren. Fraglich ist nur, ob der Kunde diese Einla-

---

<sup>616</sup> Über die Gründe für dieses Ausweichen (psychoanalytisch: Widerstand) lassen sich allenfalls Hypothesen bilden. Vielleicht ist es dem Kunden unangenehm, keine Zeit gefunden zu haben, was mit seinem Selbstbild nicht übereinstimmt, oder seine Frau ist Hausfrau und sie hatten morgens Streit über den Haushalt. Maßgebend ist für den Mitarbeiter, dass er die Redefinition erkennt. Die jeweils aufkommenden Hypothesen sind im Folgenden wichtig, weil sie die Reaktion, den Umgang mit den Redefinitionen bestimmen. Dabei gilt es, das Hauptaugenmerk darauf zu richten, konstruktiv die Redefinitionstransaktionen aufzugreifen und wieder zum Ursprungsthema zurückzukehren.



#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

derung annimmt. Hier besteht die Gefahr eines Machtspiels: Wer bestimmt, wovon über geredet wird. Der Mitarbeiter kann im ersten Schritt auf die Aussage des Kunden Bezug nehmen und anschließend einen neuen Aspekt der Redefinition aufgreifen und damit wieder zur Ausgangsfrage hinführen.<sup>617</sup> Die folgenden Antwortmöglichkeiten kann der Mitarbeiter nutzen, um den Aspekt der Tangentialtransaktion aufzugreifen und wieder zur Fragestellung zurückzukehren.

1. „Hätte man nur so viel Zeit wie Hausfrauen oder Lehrer, dann wäre das kein Problem.“ und 2. „Meine Zeit ist momentan knapp bemessen.“ „Lieber Herr XYZ, haben Sie momentan viel um die Ohren?“ Dies ist eine Aussage aus dem funktionalen fürsorglichen Eltern-Ichzustand. Damit will der Mitarbeiter klären, warum der Kunde redefiniert und ob die mangelnde Zeit der Grund ist, warum er sich das Angebot nicht angeschaut hat.

„Lieber Herr XYZ, ich kann Ihnen nicht folgen. Was meinen Sie damit?“ Dies ist eine Transaktion aus dem funktionalen Erwachsenen-Ichzustand und richtet sich auch an den funktionalen Erwachsenen-Ichzustand des Kunden.

3. „Ausgedruckt habe ich es auf jeden Fall schon mal.“

„Gut. Wie wollen/möchten Sie weiter damit verfahren?“ Diese Aussage kann dem funktionalen fürsorglichen Eltern-Ichzustand zugeordnet werden und richtet sich an den funktionalen angepassten oder freien Kind-Ichzustand des Kunden (wollen/möchten sind Verben, die dem Kind-Ichzustand zugeordnet werden können), um die konstruktiven Verhaltensweisen dieses Ichzustands zu aktivieren.

„Möchten Sie, dass wir uns das jetzt gemeinsam anschauen und Punkt für Punkt besprechen. Dann müssten wir unsere zeitlichen Ressourcen anschauen?“ Der Mitarbeiter lädt den Kunden zuerst im funktionalen

---

<sup>617</sup> Dabei lässt sich auch nicht mit dem Hinweis, dass der Kunde redefiniert, die Schuld auf den Kunden abwälzen („Redefiniere nicht, sondern beantworte meine Frage!“), weil wiederum der Mitarbeiter redefinieren würde, dass der Kunde über die angebotenen Themen nicht in der Weise reden möchte, wie es die Frage nahelegt. Wer gegen Redefinition ankämpft und dem Umdeuter die Schuld gibt, redefiniert selbst und wertet die Hinweise, die die Redefinitionen enthalten, ab (Blockade).

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

Kind-Ichzustand ein („Möchten Sie“) und geht dann über zum funktionalen Erwachsenen-Ichzustand, um zu klären, ob das für beide Gesprächspartner auch zeitlich möglich ist („das Angebot anschauen“).

Bei den drei Tangentialtransaktionen wird verschiedenartig auf die Aussage des Kunden Bezug genommen und wieder zum Ursprungsthema „Angebot Berufsunfähigkeitsversicherung“ zurückgekehrt. Selbstverständlich kann der Kunde auch dieses Angebot wieder redefinieren und nicht auf die Frage des Mitarbeiters reagieren.<sup>618</sup>

Bei der blockierenden Transaktion („Falls mir wirklich mal etwas passiert, bezahlen Sie doch eh nicht.“) rückt die eigentliche Fragestellung nach dem Angebot zur Berufsunfähigkeitsversicherung für das weitere Gespräch in den Hintergrund. Vielmehr geht es nun für den Mitarbeiter darum, sich auf die blockierende Transaktion, die dahinter verborgene Blockadehaltung sowie den Bezugsrahmen des Kunden zu beziehen. Hierfür ist es notwendig, den Kunden in seiner Blockadehaltung abzuholen, und diese mit ihm zu klären. Denn bevor dies nicht geschehen ist, kann keine weitere konstruktive Kommunikation stattfinden. Eine mögliche Antwort des Mitarbeiters könnte lauten: „Ich habe den Eindruck, dass Sie Vorbehalte und Misstrauen gegenüber der Versicherungswirtschaft im Allgemeinen und evtl. auch gegen unser Haus hegen. Liege ich mit dieser Einschätzung richtig?“. Damit erhält der Kunde die Möglichkeit, seine (Blockade-)Haltung zu erklären, und der Mitarbeiter kann darauf wiederum Bezug nehmen. Entsprechend der Vorstellung vom Bezugsrahmen

---

<sup>618</sup> Eine weitere Möglichkeit im Umgang mit Redefinitionstransaktionen ist die Konfrontation. Sie ist allerdings in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion hoch anspruchsvoll und sollte nur nach mehrmaligem Ausweichen des Kunden genutzt werden und wenn die gemeinsame Beziehung (z.B. eine langjährige Betreuung durch einen Vermittler oder Mitarbeiter eines Versicherungsunternehmens) tragfähig und belastbar ist. Zudem könnte vorab ein Konfrontationsvertrag geschlossen worden sein, in den die Erlaubnis eingearbeitet ist, dass auf Widersprüche in der Kommunikation hingewiesen werden darf (Konfrontation). Zum Beispiel in den Vorgesprächen: „Wir werden viel miteinander reden, um geeignete Versicherungsleistungen für Sie zu finden, und uns auch ein Stück persönlich kennenlernen, z.B. werde ich Sie Details aus Ihrem Privatleben fragen müssen. Kurz, wir werden eine intensive Arbeitsbeziehung eingehen, wenn es gut werden soll. Deshalb ist mir vorab wichtig zu wissen, wie wir uns darin bewegen wollen. Ist es für Sie in Ordnung, wenn wir uns gegenseitig bei aufkommenden Widersprüchen darüber informieren, um uns bei der Arbeit nicht im Kreis zu drehen?“. Eine allgemeingültige Rezeptur gibt es nicht, sodass der Umgang mit Redefinitionstransaktionen auch immer auf die Gesamtpersönlichkeit des Mitarbeiters und des Kunden abgestimmt werden muss.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

als Blick des Menschen durch seine Brille könnte diese Aussage darauf beruhen, dass der Kunde bereits schlechte Erfahrungen mit der Schadenregulierung von Versicherungsunternehmen gemacht hat oder durch Meinungsäußerungen im Freundes- und Bekanntenkreis sowie in den Medien dahingehend beeinflusst wurde. Um den Bezugsrahmen des Kunden – also seinen Blick durch seine Brille auf die Welt – zu verstehen, ist es wichtig, dass der Mitarbeiter dem Kunden aktiv zuhört und Verständnisfragen nach der Sicht des Kunden stellt. Dabei sollte der Mitarbeiter keineswegs versuchen, dem Kunden seine eigene Sicht auf die Dinge als die einzig wahre zu „verkaufen“, sondern vielmehr Verständnis für die Sicht des Kunden aufbringen. Ein möglicher Streit über Standpunkte und Sichtweisen vergiftet nur die Atmosphäre des Gesprächs und verhindert eine konstruktive und lösungsorientierte Kunden-Mitarbeiter-Interaktion.<sup>619</sup>

Im zweiten Beispiel redefiniert nun der Mitarbeiter die Transaktion des Kunden.

**Ausgangssituation:** Ein Kunde ruft aufgebracht in der Kundenbetreuung an und will eine Beschwerde vortragen. Nachdem die Versicherungsscheinnummer abgefragt wurde, fährt der Kunde fort.

**Kunde:** „Ich warte seit drei Wochen auf die Regulierung des Schadens vom 11.11.2014. Wann wird das Thema endlich abgeschlossen sein?“

**Antworten des Mitarbeiters:**

1. „Momentan gehen bei uns sehr viele Schadenmeldungen ein.“

**Tangentialtransaktion:** Der Mitarbeiter weicht der Frage aus, indem er der Kernfrage („Abschluss der Schadenregulierung“) ausweicht und auf die hohe Arbeitsbelastung verweist.

2. „Die Schadenabteilung gibt ihr Bestes.“

**Tangentialtransaktion:** Auch hier gibt der Mitarbeiter keine auf die ursprüngliche Frage bezogene Antwort.

3. „Da müssen Sie sich noch ein bisschen gedulden.“

**Tangentialtransaktion:** Die Frage nach der zeitlichen Dauer wird redefiniert und verallgemeinert.

---

<sup>619</sup> Vgl. Schmidt, Rainer (2009), S. 27.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

4. „Haben Sie nichts Besseres zu tun, als hier alle paar Tage anzurufen?“

**Blockierende Transaktion:** Diese Aussage verzichtet vollständig darauf, auf die Frage des Kunden einzugehen. Allerdings ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter auf blockierende Transaktionen in dieser Form verzichten und stattdessen Tangentialtransaktionen bevorzugen.

Wie aufgezeigt, kann der Mitarbeiter dem Kunden verschiedenartig ausweichen, ohne jedoch seine ursprüngliche Frage zu beantworten. Mit diesen Beispielen soll die grundsätzliche Wirkung von Redefinitionstransaktionen in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion veranschaulicht werden, um die Mitarbeiter dahingehend zu sensibilisieren, die Fragen und Antworten von Kunden bewusst wahrzunehmen und auf diese auch entsprechend zu reagieren. Denn der Einsatz von Redefinitionstransaktionen in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion verhindert den konstruktiven und zielführenden Austausch und somit auch eine kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse.

Das Konzept der Redefinitionen bietet ein griffiges Erklärungsmodell, um in der beiderseitigen Kommunikation Bedeutungsebenen zu gewinnen, die der Gesamtpersönlichkeit der Beteiligten in angemessener Weise Rechnung tragen. Dabei ist entscheidend, dass der Mitarbeiter nicht den Schluss zieht, er dürfe jetzt unhöflich oder ausfällig werden, weil es ja der Kunde ist, der redefiniert und „nicht richtig mitmacht“. In diesem Fall verliert der Mitarbeiter sein Ziel aus den Augen und beide verlieren sich in psychologischen Spielen. Diese werden im folgenden Abschnitt näher betrachtet.

##### 4.5.3.3.2 Spiele

Mit der Spielanalyse stellt die Transaktionsanalyse ein Instrument zur Verfügung, um destruktive Gesprächsverläufe auf mögliche Muster zu untersuchen sowie die persönlichen Anteile an der Entstehung und dem Verlauf zu identifizieren. Bei der Spielanalyse steht vor allem der regelhafte Ablauf von doppelbödigen Transaktionen in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion im Vordergrund. Denn dieser ermöglicht es, zu verdeutlichen, welche Funktion Spiele für die Kommunikationsbeziehung haben: Sie sind in ihrem Ablauf vorhersagbar.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

Zur Beschreibung und Darstellung solcher vorhersagbaren psychologischen Spiele werden in der transaktionsanalytischen Literatur vorzugsweise die Berne'sche Spielformel<sup>620</sup> und das Dramadreieck verwendet.<sup>621</sup> Mithilfe des Konzepts des Dramadreiecks kann der Mitarbeiter Klarheit über seine bevorzugte Rolle in eben diesem erlangen sowie Interventionsmöglichkeiten zum Beenden von Spielen kennenlernen.<sup>622</sup>

Bei der Besetzung einer der drei Rollen im Dramadreieck handelt es sich keineswegs um eine bewusste Entscheidung, sondern vielmehr um einen unbewussten Vorgang, der durch getrübtetes Denken, Fühlen und Verhalten im Hier und Jetzt erfolgt. Dabei wird das Erwachsenen-Ich vernachlässigt und eigene sowie fremde Stärken und Schwächen werden abgewertet oder überbewertet. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass Spiele nach transaktionsanalytischem Verständnis nicht mit positiven Assoziationen verbunden sind und auch nicht als erstrebenswertes Ziel der zwischenmenschlichen Kommunikation verstanden werden. Ganz im Gegenteil: Psychologische Spiele sind zuallererst manipulativ und hinterlassen „schlechte“ Gefühle, beanspruchen Zeit und Energie der beteiligten Personen, so dass die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion ohne psychologische Spiele empfehlenswert ist.<sup>623</sup> Allen Rollen ist gemeinsam, dass entweder die eigene Person oder das Gegenüber abgewertet wird und destruktive Grundeinstellungen eingenommen werden sowie destruktive Verhaltensweisen verschiedener funktionaler Ichzustände zu beobachten sind. Menschen in der Opferrolle werten die eigene Fähigkeit ab, sich eigenverantwortlich an der Problemlösung beteiligen zu können, und verhalten sich entsprechend dem funktionalen angepassten Kind-Ichzustand. Die dazugehörige Grundeinstellung lautet: „Ich bin nicht okay – du bist okay“. Menschen, die eine Verfolgerrolle einnehmen, verhalten sich entsprechend dem kritischen Eltern-Ichzustand, und dabei vor allem mit den negativen Verhaltensausrägungen dieses Ichzustands; dazu gehören anklagendes, angriffs-

---

<sup>620</sup> Siehe hierzu Abschnitt 2.3.5.2.3.2.3.

<sup>621</sup> Zur weiteren Darstellung wird sich auf das Dramadreieck beschränkt, da die Spielformel sehr technisch gestaltet ist und das Dramadreieck eingängiger für den Ablauf von psychologischen Spielen in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion ist.

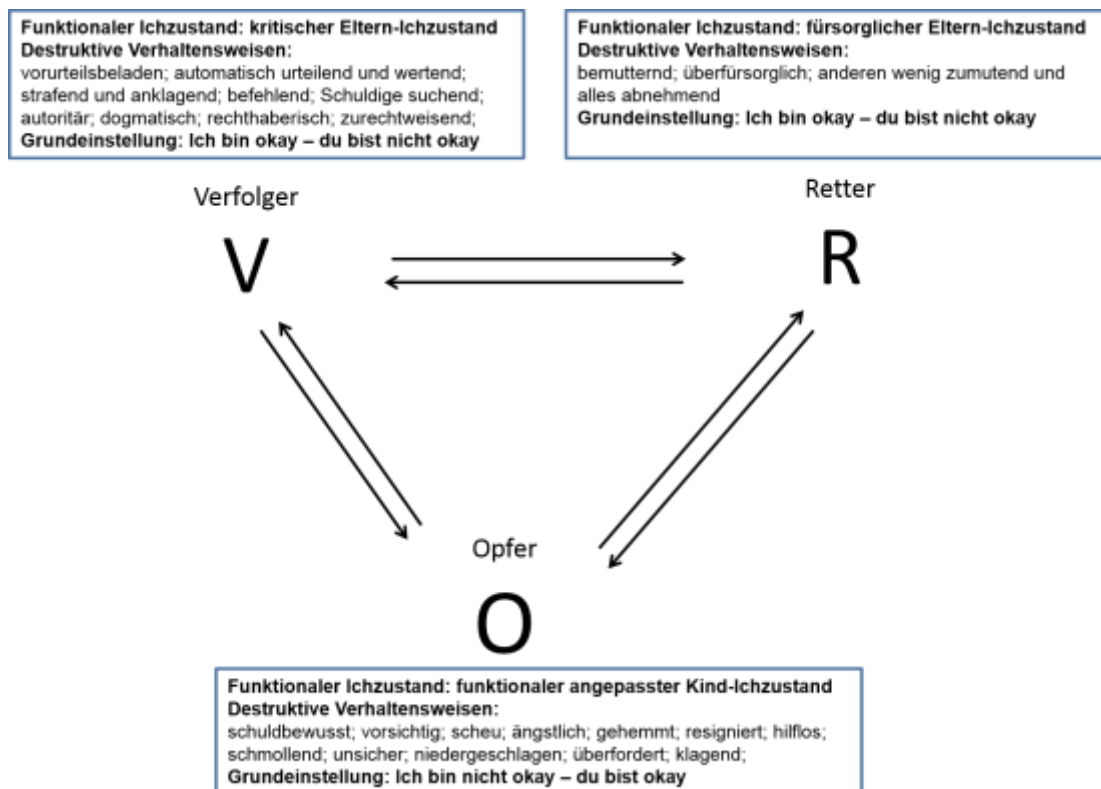
<sup>622</sup> Grundlegend zum Konzept der psychologischen Spiele vgl. auch Abschnitt 2.3.5.2.3.2 und Schmidt, Rainer (2009), S. 107 ff.

<sup>623</sup> Zu den wenigen Ausnahmen von guten Spielen siehe Berne, Eric (2002), S. 261 ff.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

lustiges und überkritisches Verhalten. Dabei fühlt sich der Verfolger dem Gesprächspartner überlegen und nimmt die Grundeinstellung ein: „Ich bin okay – du bist nicht okay“. Der Retter spricht dem Opfer die Fähigkeit zur eigenständigen Problemlösung ab, wertet es damit ab und nimmt dabei ebenfalls die Grundeinstellung ein: „Ich bin okay – du bist nicht okay“. Der dazugehörige funktionale Ichzustand ist der fürsorgliche Eltern-Ichzustand.<sup>624</sup>

Die folgende Abbildung veranschaulicht die einzelnen Rollen sowie die dazugehörigen funktionalen Ichzustände und Grundeinstellungen.



**Abbildung 49: Rollen und dazugehörige funktionale Ichzustände und Grundeinstellungen**

Das Spielen nach transaktionsanalytischem Verständnis wird vor allem dann begünstigt, wenn verdeckte Transaktionen von den beteiligten Personen im Rahmen der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion vorherrschen. Dabei wird die verdeckte Ebene (siehe die Ausführungen zu den verdeckten Transaktionen in Abschnitt 4.5.3.2) von negativen Gefühlen dominiert und von der offenen Ebene überlagert. Zu einer Klärung auf der offenen Ebene kann es allerdings

<sup>624</sup> Zu den Grundeinstellungen im Zusammenhang mit psychologischen Spielen siehe Abschnitt 2.3.5.2.3.2.3 und einleitend zu den Grundeinstellungen siehe Abschnitt 2.3.5.3.2.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

erst kommen, wenn die verdeckte Ebene bemerkt wird und die damit verbundenen Gefühle in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion gewürdigt und ernst genommen werden.

Der Kunde kann theoretisch alle drei Rollen im Dramadreieck einnehmen. Allerdings werden im Folgenden die Rollen untersucht, mit denen der Kunde das Spiel typischerweise startet und mit denen er die jeweiligen komplementären Rollen einlädt.<sup>625</sup> Das heißt aber nicht, dass der Kunde nicht auch andere (komplementäre) Rollen aufgrund von Spieleinladungen des Mitarbeiters einnehmen kann. Da der funktionale fürsorgliche Eltern-Ichzustand der Retterrolle zugewiesen wird, kann – in Anlehnung an die Ausführungen in Abschnitt 4.5.2 – diese Rolle aufgrund des mangelnden Praxisbezugs für den Kunden ausgeklammert werden. Somit sind die Rollen des Opfers und des Verfolgers die bevorzugten Rollen in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen und werden für die weitere Arbeit als Ausgangspunkt für Spieleinladungen des Kunden berücksichtigt. Im Geschäftsprozess Vertrieb kann der Kunde beide Rollen einnehmen, bspw. wenn der Kunde die Rolle des Verfolgers einnimmt, weil er den Aussagen des Mitarbeiters keinen Glauben schenkt („Der will mich doch eh nur über den Tisch ziehen!“) und dem Mitarbeiter die Einladung zum Spielen in der Rolle des Opfers anbietet. Außerdem kann der Kunde sich in die Opferrolle begeben, weil er sich z.B. nicht in der Lage sieht, Unterlagen, die für ein Beratungs- und Vermittlungsgespräch notwendig sind, zu besorgen („Keine Ahnung, wo ich nur die ganzen Unterlagen habe!“), oder weil er mit den zahlreichen Informationen im Beratungs- und Vermittlungsgespräch überfordert ist („Sorry, aber das ist mir irgendwie alles eine Nummer zu hoch!“). Im Geschäftsprozess Beschwerdemanagement können die Kunden, sofern diese den Eindruck haben, mit einer Beschwerde nicht ernst genommen zu werden, ein Spiel in der Rolle des Verfolgers beginnen („Dir werde ich es schon zeigen“). In diesem Fall versucht der Kunde, den Mitarbeiter in die Rolle des Opfers oder des Retters einzuladen. Die Opferrolle als Ausgangspunkt für Spieleinladungen des Kunden und Verhaltensweisen, die dem angepassten

---

<sup>625</sup> Dabei braucht jede Rolle des Dramadreiecks eine komplementäre Rolle, damit eine Spieleinladung ausgesprochen werden kann und diese Einladung vom Gegenüber (das ebenfalls eine komplementäre Rolle sucht) auch angenommen wird.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

Kind-Ichzustand zugeordnet werden, sind in diesem Geschäftsprozess unwahrscheinlich. Im Geschäftsprozess Schadenmanagement kann der Kunde hingegen die Opferrolle einnehmen („Ich weiß einfach nicht mehr weiter!“), wenn dieser insgesamt mit der Situation überfordert ist und versucht, jegliche Eigenverantwortung zur weiteren Schadenregulierung an den Mitarbeiter als Retter zu übertragen. Genauso kann der Kunde die Rolle des Verfolgers („Ihr werdet doch eh nicht zahlen“) einnehmen, indem er dem Mitarbeiter die komplementäre Rolle des Opfers anbietet.

Die folgende Abbildung zeigt einerseits die jeweiligen Rollen des Kunden als Spieleröffnung in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen (oberer Teil der Abb.) und andererseits die komplementären Spielrollen des Mitarbeiters (unterer Teil der Abb.):



Abbildung 50: Rollen des Kunden zur Spieleröffnung sowie die komplementären Rollen des Mitarbeiters

Aber auch Mitarbeiter können in der Interaktion mit dem Kunden verschiedene Rollen einnehmen und den Kunden zum Spielen einladen. Häufig kommen im Beratungs- und Vermittlungsgespräch vorgefertigte Ansprachekonzepte zum Einsatz, die – wie in Abschnitt 4.5.3.2 ausgeführt – manipulativ angelegt sind. Beratungs- und Vermittlungsgespräche, die durch Spiele gekennzeichnet sind, werden für beide Gesprächspartner nicht zufriedenstellend verlaufen und letztendlich auch keine Grundlage für eine zufriedene und langandauernde Geschäftsbeziehung sein. Bspw. kann der Kunde durch Verfolgerverhalten



#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

seitens des Mitarbeiters („Wenn Sie nicht bald etwas für Ihre Altersvorsorge machen, sehe ich schwarz für Sie!“) oder durch Retterverhalten des Mitarbeiters („Bei Ihnen sieht’s ja wirklich nicht gut aus für den Lebensabend, ich helfe Ihnen aber gerne aus dieser misslichen Lage“) in eine Opferrolle gedrängt/eingeladen werden. Es ist davon auszugehen, dass der Vertrag mit größerer Wahrscheinlichkeit zu einem späteren Zeitpunkt – wenn der Kunde die Opferrolle verlassen hat – wieder gekündigt wird. Versicherungsverträge, die mit dem Erwachsenen-Ichzustand geschlossen werden, haben eine bessere Chance, die Basis für eine langandauernde und zufriedene Kundenbeziehung zu bilden. Im Beschwerdemanagement kann der Mitarbeiter den Kunden aus einer Verfolgerrolle („Haben Sie eigentlich keine anderen Probleme?“) zu einem Spiel einladen und die Beschwerde und damit auch den Kunden abwerten. Außerdem kann der Mitarbeiter auch aus einer Retterrolle einladen, indem er dem Kunden abspricht, sich bei der Lösung für den Beschwerdeanlass konstruktiv einbringen zu können, und ihn ggf. bevormundet („Egal, was passiert ist. Sie brauchen nun nichts mehr zu machen, ich kümmere mich um alles“). Im Geschäftsprozess Schadenmanagement könnten die Mitarbeiter eine Verfolgerrolle („Sie haben doch den Schaden vermutlich auch nicht ganz korrekt gemeldet“) einnehmen und hinter jeder Schadenmeldung einen Versicherungsbetrug vermuten und somit den Kunden in die Rolle des Opfers („Ich habe doch gar nichts getan!“) einladen. In allen interaktionsintensiven Geschäftsprozessen können die Mitarbeiter in ein Spiel einsteigen, indem diese aus einer Opferrolle („Ich habe doch wirklich alles für Sie versucht“) den Kunden in eine Retterrolle einladen, wenngleich die Spieleinladung mit der Opferrolle des Mitarbeiters eher die Ausnahme als die Regel ist.

An dieser Stelle wird ausdrücklich betont, dass nicht jedes Verhalten des funktionalen fürsorglichen Eltern-Ichzustands (Retter), des funktionalen angepassten Kind-Ichzustands (Opfer) oder des funktionalen kritischen Eltern-Ichzustands (Verfolger) sofort mit einer Rollenübernahme verbunden ist und dass es sich somit nicht gleich um ein Spiel handelt. Vielmehr sind hier die destruktiven Verhaltensweisen von den konstruktiven Verhaltensweisen abzugrenzen und die zugrunde gelegten Grundeinstellungen der Kunden und Mitarbeiter zu berücksichtigen.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

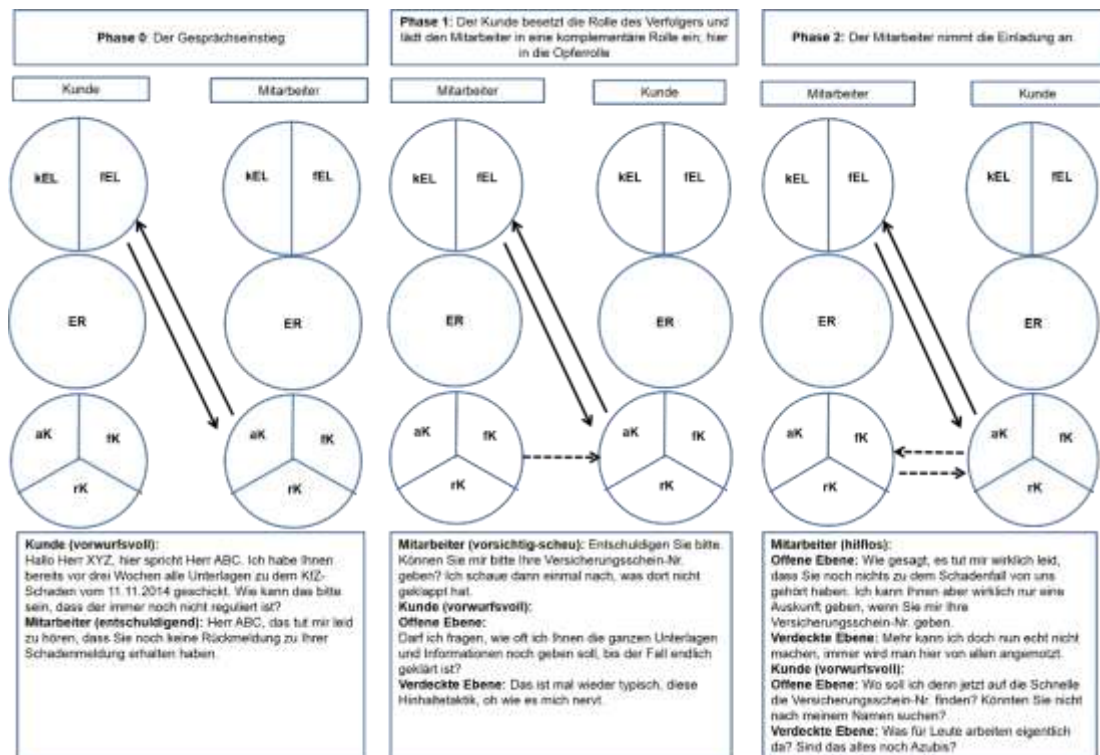
Die folgende Abbildung zeigt einerseits die jeweiligen Rollen des Mitarbeiters als Spieleröffnung in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen (oberer Teil der Abb.) und andererseits die komplementären Spielrollen des Kunden (unterer Teil der Abb.):



Abbildung 51: Rollen des Mitarbeiters zur Spieleröffnung sowie die komplementären Rollen des Kunden

Der Ablauf von Spielen wurde in Abschnitt 2.3.5.2.3.2.3 veranschaulicht und wird nun beispielhaft an einer Kunden-Mitarbeiter-Interaktion im Geschäftsprozess Beschwerdemanagement dargestellt. Die folgende Abbildung zeigt die Phasen 0 bis 2 des Ablaufs:

## 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten



**Abbildung 52: Beispielhafter Verlauf eines Spiels in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion – Phasen 0 bis 2**

In der Phase 0 steigen Kunde und Mitarbeiter in die Interaktion ein. Dabei verhält sich der Kunde mit dem funktionalen kritischen Eltern-Ichzustand und adressiert die Aussage an den funktionalen angepassten Kind-Ichzustand des Mitarbeiters, aus dem dieser auch entsprechend reagiert (vertikale Komplementärtransaktion). In Phase 1 übermitteln der Kunde neben dem Reiz auf der offenen Ebene („Darf ich fragen, wie oft ich Ihnen die ganzen Unterlagen und Informationen noch geben soll, bis der Fall endlich geklärt ist?“) auch einen Reiz auf der verdeckten Ebene („Das ist mal wieder typisch, diese Hinhalte-taktik, oh wie es mich nervt“). Diese verdeckte Transaktion erfolgt nicht verbal, sondern als Unterton – sozusagen zwischen den Zeilen – der verbalen Aussage. Der Mitarbeiter nimmt auf der offenen Ebene Bezug auf den Reiz des Kunden („Wie gesagt, es tut mir wirklich leid, dass Sie noch nichts zu dem Schadenfall von uns gehört haben. Ich kann Ihnen allerdings auch nur eine Auskunft geben, wenn Sie mir Ihre Versicherungsschein-Nr. geben“) und nimmt die Einladung zum Spiel des Kunden in der Opferrolle auf der verdeckten Ebene an („Mehr kann ich doch nun echt nicht machen, immer wird man hier von allen angemotzt“). Der Kunde reagiert wiederum auf der offenen Ebene („Wo soll ich denn jetzt auf die Schnelle die Versicherungsschein-Nr.“

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

finden? Könnten Sie nicht nach meinem Namen suchen?“) und übermittelt wiederum auf der verdeckten Ebene eine Botschaft („Was für Leute arbeiten eigentlich da? Sind das alles noch Azubis?“). Somit hat das Spiel begonnen. Die folgende Abbildung veranschaulicht den Verlauf der Phasen 3 bis 4.

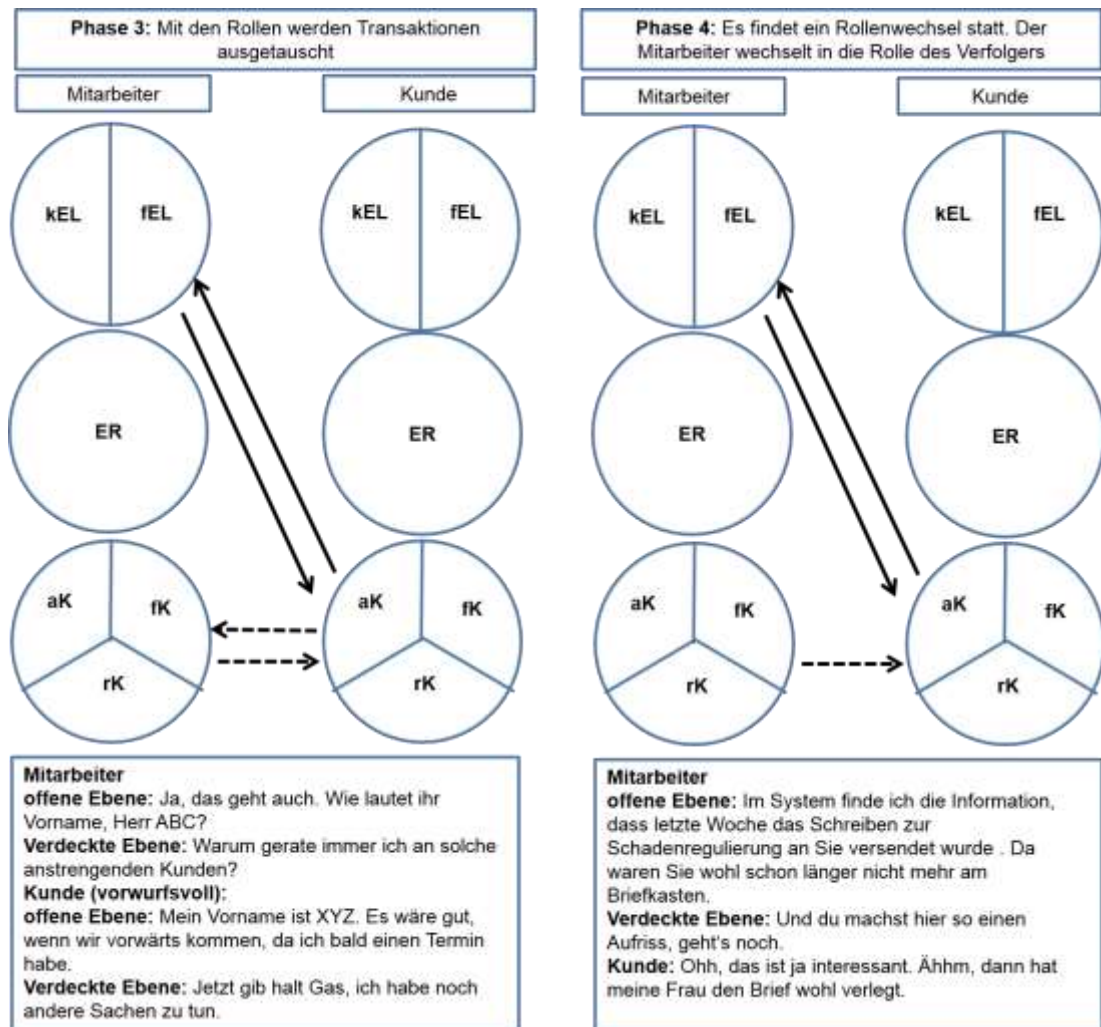


Abbildung 53: Beispielhafter Verlauf eines Spiels in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion – Phasen 3 bis 4

Zwischen dem Mitarbeiter („Ja, das geht auch. Wie lautet Ihr Vorname, Herr ABC?“) und dem Kunden („Mein Vorname ist XYZ. Es wäre gut, wenn wir vorwärtskommen, da ich bald einen Termin habe“) werden auf der offenen Ebene weiterhin vertikale Komplementärtransaktionen ausgetauscht. Zusätzlich wird das Spiel auf der verdeckten Ebene zwischen Kunde („Jetzt gib halt Gas, ich habe noch andere Sachen zu tun“) und Mitarbeiter („Warum gerate immer ich

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

an solche anstrengenden Kunden?“) weitergespielt.<sup>626</sup> In Phase 4 wechselt ein Beteiligter die Rolle, im vorliegenden Beispiel der Mitarbeiter, und übermittelt seinem Gegenüber einen Reiz aus dem funktionalen kritischen Eltern-Ichzustand („Im System finde ich die Information, dass letzte Woche das Schreiben zur Schadenregulierung an Sie versendet wurde. Da waren Sie wohl schon länger nicht mehr am Briefkasten“). Auf der verdeckten Ebene übermittelt der Mitarbeiter („Und du machst hier so einen Aufriss. Geht's noch?“) damit einen Reiz vom rebellischen Kind-Ichzustand an den Kunden. Daraufhin reagiert der Kunde aus dem funktionalen angepassten Kind-Ichzustand („Oh, das ist ja interessant. Ähm, dann hat meine Frau den Brief wohl verlegt“). Damit verlässt der Kunde ebenfalls seine Rolle, und zwar die des Verfolgers, und geht über in eine Opferrolle.<sup>627</sup>

Wie in dem Beispiel dargelegt, bestehen die psychologischen Spiele aus verdeckten Transaktionen sowie vertikalen Komplementärtransaktionen auf der offenen Ebene, wobei hier die destruktiven Verhaltensweisen gezeigt werden. Beide Transaktionsformen sind somit entscheidende Treiber für den Einstieg und den Verlauf von psychologischen Spielen. Deshalb ist es vor allem in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen wichtig, dem Kunden immer auch ausreichend Zeit zu geben, seine Bedenken, Probleme, Gefühle etc. zum Ausdruck bringen zu können. Wird dies in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion vernachlässigt, wird sich der Kunde, wenn auch unbewusst, dieser Bedenken, Probleme und Gefühle bspw. in Form von psychologischen Spielen entledigen. Somit sollte der Mitarbeiter grundsätzlich für Spieleinladungen von Kunden sensibilisiert werden und entsprechende Einladungen nicht annehmen. Des Weiteren gilt es, als Mitarbeiter selbst auf Spieleinladungen gegenüber dem Kunden zu verzichten, keine verdeckten Transaktionen in der Kunden-

---

<sup>626</sup> Dieser Austausch von verdeckten Transaktionen zwischen den funktionalen Kind-Ichzuständen sowie auf der offenen Ebene zwischen dem funktionalen kritischen Eltern-Ichzustand und dem funktionalen angepassten Kind-Ichzustand können nun einige Sequenzen durchlaufen, bis in die vierte Phase übergegangen wird. Im vorliegenden Beispiel wird darauf verzichtet und sofort in Phase vier übergegangen.

<sup>627</sup> Somit kann ein neues Spiel beginnen und der Ablauf – wenn auch in veränderten Rollenverteilungen – würde sich wiederholen. Zum Nutzen von psychologischen Spielen siehe 2.3.5.2.3.2.2.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

Mitarbeiter-Interaktion zu verwenden und bevorzugt den funktionalen Erwachsenen-Ichzustand des Kunden durch Transaktionen aus dem eigenen funktionalen Erwachsenen-Ichzustand zu aktivieren.<sup>628</sup> Die Basis für eine Klärung der unterschiedlichen Gesprächsanlässe in den Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen sind horizontale Transaktionen zwischen den funktionalen Erwachsenen-Ichzuständen.

Damit ist der Mitarbeiter aufgefordert, jegliche Einladungen zu psychologischen Spielen abzulehnen. Sollte der Mitarbeiter in ein Spiel geraten, so kann dieser erstens eine unerwartete Reaktion während des Spielverlaufs zeigen, die aber nicht eskalierend wirken sollte und den Kunden durch Nachfragen zu einer direkten Botschaft ermutigen (Bsp.: „Ich nehme zwei Informationen wahr. Sagen Sie mir bitte, was Sie wirklich wollen“). Zweitens kann der Mitarbeiter auch ein Gespräch über das Gespräch mit dem Kunden führen (sog. Metakommunikation).

Eine häufige Ursache für psychologische Spiele sind Stresssituationen, in denen der Mitarbeiter in beliebte Rollen und damit verbundene Verhaltens-, Denk- und Gefühlsmuster verfällt. Um dem vorzubeugen, ist der Mitarbeiter aufgefordert, sich im Rahmen der Persönlichkeitsentwicklung darüber Gedanken zu machen, in welchen Situationen er „unter Stress“ gerät, und geeignete Maßnahmen zu entwickeln, nicht bereits „gestresst“ in die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion zu treten.

##### **4.5.3.4 Beurteilung einer möglichen Kompetenzvermittlung mithilfe des Kommunikationsmodells**

Im Folgenden wird erläutert, inwiefern die verschiedenen Konzepte, die dem Kommunikationsmodell zugerechnet werden, dazu beitragen, dem Mitarbeiter personale Kompetenzen zu vermitteln.

Die verschiedenen Formen von Transaktionen sowie die dazugehörigen Kommunikationsregeln veranschaulichen den Verlauf und die Wirkungsweisen von

---

<sup>628</sup> Neben dem funktionalen Erwachsenen-Ichzustand gilt es auch, die weiteren konstruktiven Anteile der übrigen Ichzustände zu nutzen. Siehe hierzu 4.5.2.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

Transaktionen aus unterschiedlichen funktionalen Ichzuständen. Der Mitarbeiter wird damit befähigt, sich wertschätzend und empathisch mit dem Kunden zu verständigen. Voraussetzungen hierfür sind, die Signale des Kunden zu systematisieren, sich in die Bedürfnisse des Kunden hineinzusetzen sowie angemessene und konstruktive Verhaltensweisen für den Mitarbeiter daraus abzuleiten. Darüber hinaus kann das Erkennen von Redefinitionstransaktionen den Mitarbeiter dabei unterstützen, ein mögliches Ausweichen in der Interaktion des Kunden – als Signale des Kunden verstanden – zu identifizieren und angemessen darauf Bezug zu nehmen.

Darüber hinaus erhält der Mitarbeiter ein Erklärungsmodell für eine kundenorientierte Kommunikation, vor allem in Fällen, in denen der Kunde nicht mit dem funktionalen Erwachsenen-Ichzustand in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion (re)agiert, sondern andere – evtl. sogar destruktive – Verhaltensweisen zeigt oder dem Mitarbeiter verschiedenartig ausweicht. Somit kann der Mitarbeiter, abhängig vom Kundenverhalten, zu kundengerechten Lösungen kommen und diese dem Kunden auch entsprechend übermitteln.

Des Weiteren wird mit dem Kommunikationsmodell veranschaulicht, wie es dem Mitarbeiter gelingt, in Konfliktsituationen (z.B. Beschwerdeannahme) flexibel bei der Wahl eines geeigneten funktionalen Ichzustands zu reagieren und die Voraussetzung zu schaffen, dass eine faire und kundenorientierte Lösung gefunden wird. Dies ist letztendlich nur möglich, wenn die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion zwischen den funktionalen Erwachsenen-Ich-zuständen stattfindet. Das Konzept der psychologischen Spiele liefert einen Erklärungsansatz für die Entstehung und den Verlauf von Konfliktsituationen. Somit kann der Mitarbeiter im ersten Schritt vergangene Konfliktsituationen beleuchten und die eigenen Verhaltensweisen wie auch die der Kunden einordnen sowie im zweiten Schritt Verhaltensänderungen in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion ableiten.

Darüber hinaus kann der Mitarbeiter sein Verhalten auch auf veränderte Gesprächssituationen einstellen und erfahren, welche Transaktionsformen konstruktiv, destruktiv oder sogar manipulativ sind. Das Egogramm (siehe Ab-

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

schnitte 2.3.5.1.5 und 4.5.2) unterstützt den Mitarbeiter ebenfalls bei der Reflexion seiner bevorzugten funktionalen Ichzustände und somit auch seiner eigenen Verhaltensweisen. Diese haben letztendlich Auswirkungen auf die Anfälligkeit für psychologische Spiele und die damit verbundenen bevorzugten Rollen (Opfer, Verfolger und Retter). Mit dem Konzept der psychologischen Spiele und der Redefinitionstransaktionen werden vor allem destruktive und unangemessene Verhaltensweisen der Mitarbeiter und Kunden und deren Wirkung in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion aufgezeigt. Dies dient auch dazu, evtl. manipulatives Verhalten, vor allem in Form von psychologischen Spielen, zu identifizieren und sich von manipulativen Verhaltensweisen, vor allem in Beratungs- und Vermittlungsgesprächen, zu lösen und sich somit auch ethisch korrekt gegenüber dem Kunden zu verhalten. Aber genauso kann der Mitarbeiter den Umgang mit Destruktivität seitens des Kunden erlernen, ohne den konstruktiven Umgang in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion aus den Augen zu verlieren. Somit trägt das Kommunikationsmodell dazu bei, dass die Mitarbeiter ihr eigenes sowie das Handeln der Kunden reflektieren können.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Kommunikationsmodell die Mitarbeiter verschiedenartig bei der Entwicklung der Sozialkompetenz und der Selbstständigkeit unterstützt. Die folgende Abbildung fasst die Ansatzpunkte der Kompetenzvermittlung in den beiden Dimensionen der personalen Kompetenz zusammen.



## 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

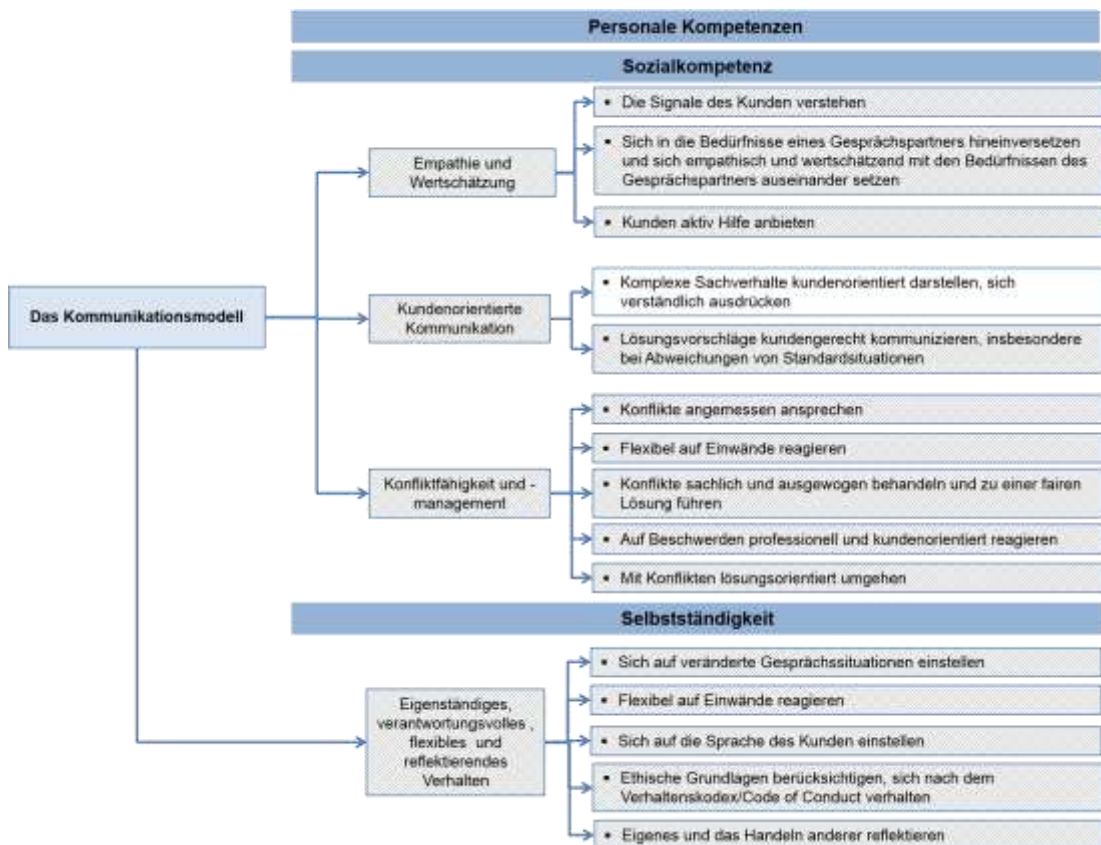


Abbildung 54: Einfluss des Kommunikationsmodells auf die personalen Kompetenzen der Mitarbeiter<sup>629</sup>

### 4.5.4 Das Skriptkonzept

Das Skriptkonzept stellt ein weiteres wesentliches Konzept der Transaktionsanalyse dar. Das Skript kann dabei als Lebensentwurf verstanden werden, der in der frühen Kindheit entwickelt wird (siehe hierzu ausführlich Abschnitt 2.3.5.3). Das darauf aufbauende Skriptkonzept, das die Analyse des Lebensplans und der dazugehörigen Einflussfaktoren beinhaltet, findet vornehmlich im psychotherapeutischen Kontext Anwendung. Dort ist der Platz für professionelle Skriptarbeit, bei der die Vergangenheit, in der das Skript entstanden ist, direkt angesteuert wird. In anderen Beratungskontexten wird zwar nicht die Vergangenheit angesteuert, aber deren Wirksamkeit muss gleichwohl in der Kommunikation berücksichtigt werden. Das gilt auch für die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunde. Denn beide Akteure bringen praktisch ihr jeweiliges Skript mit ins Gespräch. Und wie damit umzugehen ist, ist nicht pauschal zu beantworten. Kenntnisse vom Skript sind allerdings auch hier von Nutzen.

<sup>629</sup> Die grau markierten Felder wurden als Anknüpfungspunkte zum Auf- und Ausbau der vordefinierten Fähigkeitsbündel und dazugehörigen Fähigkeiten mithilfe des Kommunikationsmodells identifiziert.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

So gibt es einzelne Elemente, die hilfreich sind und deren nähere Betrachtung sich lohnt, wie das Konzept der Grundeinstellungen.

Unabhängig vom Skriptbezug der Grundeinstellung bietet das Konzept die Möglichkeit, grundlegende Entscheidungen für die Beziehungsgestaltung zwischen sich und der Umwelt in ein praktisch handhabbares Modell zu kleiden. Das Okay-Geviert (siehe hierzu Abbildung 16) strukturiert die vier grundsätzlichen Möglichkeiten, die ein Mensch hat, sich in Bezug zu seiner Umwelt zu stellen. Denn ins Lebensskript sind bestimmte Überzeugungen eingearbeitet, die ein Mensch über sich und seine Umwelt entwickelt hat (siehe hierzu Abschnitt 2.3.5.3.2). Während die vorhergehenden Konzepte zur Erklärung der Verhaltenskomponente der beteiligten Personen eingesetzt wurden, eignet sich das Konzept der Grundeinstellungen ideal, um das Denken und Fühlen – neben dem Verhalten weitere Ausprägungen des menschlichen Seins – zu modellieren. Da sich das Lebensskript und die damit verbundene Grundeinstellung bereits in der frühen Kindheit entwickelt haben, ist die Arbeit mit dieser frühkindlich aufgebauten Grundeinstellung in einem therapeutischen Kontext angemessen, im beruflichen Kontext aber unangemessen. Vielmehr ist die fünfte Grundeinstellung „Ich bin okay – du bist okay – realistisch“ (siehe hierzu Fußnote 248) als erstrebenswert für die Mitarbeiter zu betrachten. Somit steht weniger die Identifizierung der frühkindlich entwickelten Grundeinstellung im Vordergrund als vielmehr die Betonung der inneren Haltung in Form der fünften Grundeinstellung „Ich bin okay – du bist okay – realistisch“. „Das ‚Realistische‘ an der fünften Grundeinstellung [...] meint insbesondere ‚bewusst‘ und ‚Erwachsenen-Ich‘-gesteuert.“<sup>630</sup> Somit werden die früh ausgebildeten existenziellen Grundeinstellungen für eine Anwendung in der Gegenwart nutzbar gemacht. Dabei ist es für die Mitarbeiter grundsätzlich angebracht, die Grundeinstellung „Ich bin okay – du bist okay – realistisch“ in der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion einzunehmen und jegliche Abwertung der eigenen Person (Ich bin nicht okay – du bist (nicht) okay) und des Kunden (Ich bin (nicht) okay – du bist nicht okay) zu vermeiden, denn eine „nicht okay“-Grundeinstellung ist prin-

---

<sup>630</sup> Weigel, Sascha (2012), S. 265.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

ziell kontraproduktiv und „gefährlich für Aufbau und Pflege persönlicher Beziehungen“<sup>631</sup>. Wichtig hierbei ist, dass eine positive Grundeinstellung sich und anderen gegenüber nicht bedeutet, jegliches Verhalten als angemessen oder richtig zu beurteilen. Die Grundeinstellung nimmt das Sein des Menschen in den Blickpunkt (du bist okay) und stellt aus anderer Perspektive das klar, was Art. 1 Abs. 1 GG erklärt: Die Würde des Menschen ist unantastbar. Und die Erfahrung zeigt, dass der kommunikative Umgang mit anderen beeinflusst ist, wenn diese Tatsache im Gespräch bewusst bleibt, gerade in der Kritikersprache, wenn das Verhalten nicht in Ordnung ist, sondern missbilligt wird und sanktioniert werden muss. Vielmehr geht es dabei um die Sichtweise auf sich und den Kunden und die Anerkennung und Verinnerlichung, dass jeder Mensch so, wie er ist, auch „in Ordnung“ ist. Diese innere Haltung dem Kunden gegenüber spiegelt das humanistische Menschenbild der Transaktionsanalyse wider (siehe hierzu ausführlich Abschnitt 2.3.3) und meint, dass jeder Mensch auf seine eigene Art und Weise wertvoll, wichtig und willkommen ist.

Der Kunde kann in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion sämtliche Grundeinstellungen einnehmen, eine Identifikation in der unmittelbaren Interaktion ist allerdings zweitrangig. Erstrangig ist die Grundeinstellung des Mitarbeiters in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion. Nehmen die Mitarbeiter in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen den Kunden als okay an, ist dies eine wichtige Grundlage, um eine zufriedenstellende und konstruktive Zusammenarbeit sicherzustellen. Dies bedeutet bspw., den Kunden im Schadenmanagement nicht generell als potenziellen Versicherungsbetrüger, im Beschwerdemanagement nicht als Nervensäge oder im Vertrieb nicht als Provisionslieferanten zu betrachten, sondern vielmehr als Menschen, der so, wie er ist, in Ordnung ist – auch wenn er sich unangemessen oder unerhört verhält.<sup>632</sup>

Mit dem Konzept der Grundeinstellung kann der Mitarbeiter sein Menschenbild im Allgemeinen und sein Bild vom Kunden sowie dazugehörige Verhaltensweisen im Besonderen einer kritischen Selbstreflexion unterziehen und sich

---

<sup>631</sup> Schulze, Henning (2002), S. 148.

<sup>632</sup> Es sind die Unerhörten, die sich unerhört benehmen. Hier kann die Kommunikationslehre Beschimpfungen wortwörtlich nehmen und entsprechend reagieren: und zwar anhören statt abstrafen.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

seine innere Haltung gegenüber sich selbst und dem Kunden bewusst machen.<sup>633</sup> Die innere Haltung wird auch durch die Initiative „Ehrbarer Kaufmann“ betont.<sup>634</sup> Nach deren Auffassung sind „die innere Haltung und die Orientierung am Kunden [und] nicht die Anzahl der möglichen Produkt-Lösungen“<sup>635</sup> im Beratungs- und Vermittlungsgespräch entscheidend. Damit werden die Mitarbeiter grundsätzlich angeregt, sich gedanklich mit ihrem Menschenbild auseinanderzusetzen und sich dieses bewusst zu machen. Mit diesem Konzept wird eine Brücke zwischen dem Denken und Fühlen auf der einen Seite und dem Verhalten auf der anderen Seite geschlagen. Denn nur Mitarbeiter, die eine „Ich bin okay – du bist okay – Grundeinstellung“ einnehmen, sind darauf aufbauend in der Lage, sich wertschätzend und konstruktiv im unmittelbaren Kundenkontakt zu verhalten. Dazu gehört auch, sich angemessen zu schützen, Grenzen zu ziehen und konstruktiv bzw. wertschätzend zu kritisieren.

Erst dann ist es möglich, die Kundeninteraktion „möglichst konfliktfrei und kundenorientiert zu gestalten“<sup>636</sup>. Andere Grundeinstellungen, wie bspw. „Ich bin nicht okay – du bist okay“ oder „Ich bin okay – du bist nicht okay“, haben einen kontraproduktiven und destruktiven Umgang zur Folge. Hierzu gehören neben den destruktiven Verhaltensweisen der verschiedenen funktionalen Ichzustände (siehe Abbildung 49: Rollen und dazugehörige funktionale Ichzustände und Grundeinstellungen) auch der Austausch von verdeckten Transaktionen und die Anfälligkeit für psychologische Spiele (siehe Abschnitt 4.5.3.3.2). Deshalb kann die Grundeinstellung „Ich bin okay – du bist okay – realistisch“ als die Basis einer kundenorientierten Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse verstanden werden, die eine empathische und wertschätzende Kunden-Mitarbeiter-Interaktion sicherstellt. Darüber hinaus unterstützt das Konzept der Grundeinstellungen die Reflexion des eigenen Denkens, Fühlens und Verhaltens der Mitarbeiter in den jeweiligen Kunden-Mitarbeiter-In-

---

<sup>633</sup> Beispiele für Grundeinstellungen des Mitarbeiters in Bezug auf die Kunden: Was bin ich doch für ein Idiot, mir diesen Job ausgesucht zu haben (-/-) oder auch (-/+). Dem Kunden optimale Versicherungslösungen für seinen individuellen Bedarf zusammenzustellen, macht mich glücklich (+/+). Kunden stellen sich manchmal an, ein ewiges Hin und Her. Dabei ist doch alles ganz einfach (+/-).

<sup>634</sup> Siehe Tugend 8 des VEVK. Siehe hierzu **Anlage 6: Die zehn Tugenden des VEVK**.

<sup>635</sup> <http://www.ehrbarerkaufmann.de/index.php> (Abruf am 04.03.2014).

<sup>636</sup> Schulze, Henning; Jeschke, Kurt (2005), S. 174.

## 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

teraktionen. Somit vermittelt das Konzept der Grundeinstellungen eine Orientierungshilfe für das Menschenbild im Allgemeinen und das Bild von sich und dem Kunden im Besonderen. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Kompetenzen, die mittels des Skriptkonzepts, hier vor allem des Konzepts der Grundeinstellungen, vermittelt werden können.

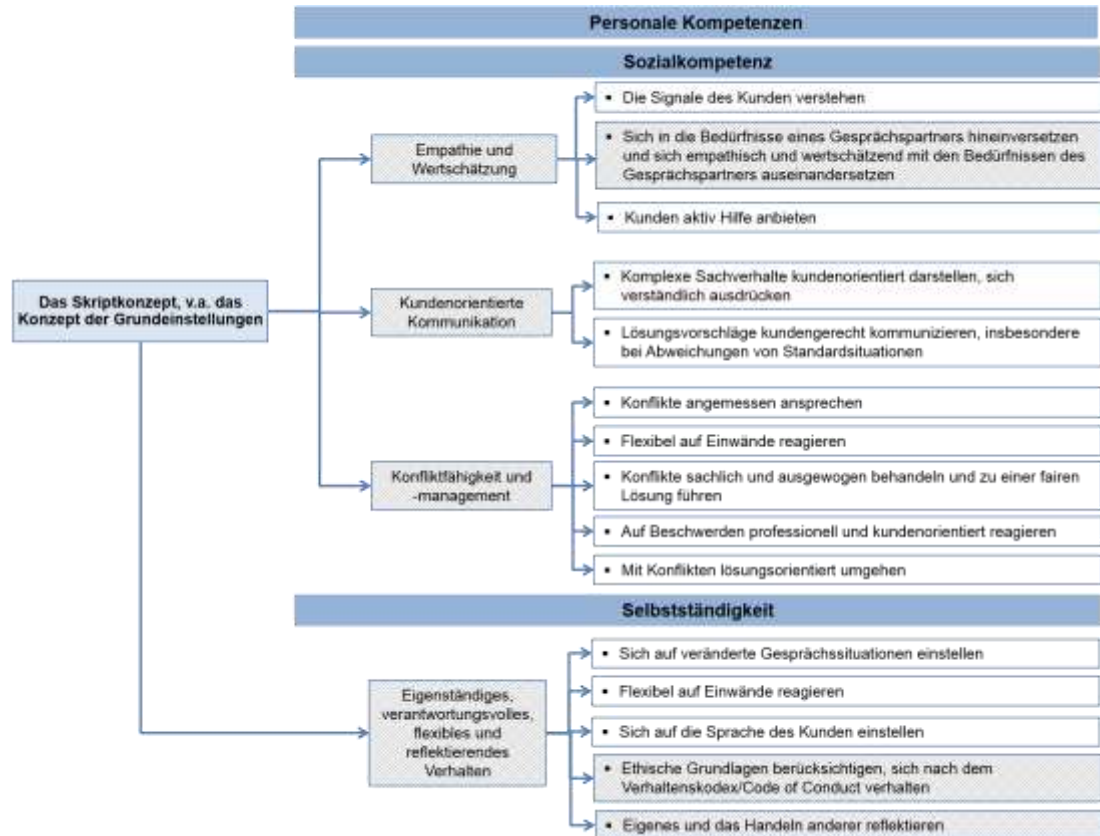


Abbildung 55: Einfluss des Skriptkonzepts auf die personalen Kompetenzen der Mitarbeiter<sup>637</sup>

### 4.5.5 Das Stroke-Konzept

Die Bedeutung von Beachtung, Anerkennung, Zuwendung und Wertschätzung<sup>638</sup> als psycho-physiologische Grundbedürfnisse wird im Stroke-Konzept (siehe ausführlich Abschnitt 2.3.5.4), das die verschiedenen Ausprägungen systematisiert, veranschaulicht.<sup>639</sup> Jeder Mensch befriedigt auf ganz unter-

<sup>637</sup> Die grau markierten Felder wurden als Anknüpfungspunkte zum Auf- und Ausbau der vordefinierten Fähigkeitsbündel und dazugehörigen Fähigkeiten mithilfe des Skriptkonzepts identifiziert.

<sup>638</sup> Im weiteren Verlauf der Arbeit wird der Begriff Stroke als Oberbegriff für die Begriffe Beachtung, Anerkennung, Zuwendung und Wertschätzung verwendet. Darüber hinaus kann die Stroke-Ökonomie nach STEINER als Diskussionsgrundlage dienen, um den Umgang mit Strokes zu thematisieren.

<sup>639</sup> Zur Definition und den verschiedenen Dimensionen von Strokes siehe Abbildung 17: Stroke-Würfel.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

schiedliche Art und Weise entsprechend seinen Vorlieben diese Grundbedürfnisse (siehe hierzu Stroke-Filter im Abschnitt 2.3.5.4). Der Kunde beurteilt im unmittelbaren Kontakt nicht nur das Ergebnis, sondern auch den Interaktionsprozess, sozusagen den Weg zum Ergebnis, und somit auch den zwischenmenschlichen Kontakt und die Qualität der Befriedigung seiner Bedürfnisse nach Strokes. Dabei werden sowohl die sachliche und affektive Ebene als auch die gleichzeitige kongruente Bedürfnisbefriedigung auf diesen Ebenen berücksichtigt. Denn eine echte Dienstleistungsbeziehung kann nur erfolgen, „[...] wenn in der Interaktion die subjektiven Bedürfnisse des Kunden möglichst genau eruiert und erarbeitet werden“<sup>640</sup>. Auch *LEHMANN* betont, dass „neben dem (technischen) Inhalt der Interaktion [auch] menschliche Eigenschaften wie Freundlichkeit, Einfühlungsvermögen, Vertrauenswürdigkeit oder etwa die Fähigkeit zuzuhören vielfach eine äußerst wichtige Rolle [spielen]“<sup>641</sup>. Die Wahrnehmung der Servicequalität wird auch davon beeinflusst, wie sich der Versicherungsnehmer „als Kunde behandelt sieht, wie auf seine Wünsche reagiert wird“<sup>642</sup>.<sup>643</sup> Deshalb fordert *LEHMANN*, dass während der unmittelbaren Interaktion „Beiträge zur Verbesserung seiner Befindlichkeit durch die unmittelbare Befriedigung psychischer und sozialer Bedürfnisse erbracht werden“<sup>644</sup>.

Wie in Abschnitt 2.3.5.4 dargestellt, werden Strokes in der transaktionsanalytischen Literatur in drei verschiedene Dimensionen (Art der Mitteilung, Art des Werts und Art des Anlasses) unterteilt. Im Folgenden wird die Verwendung von Strokes in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen aus Kunden- und Mitarbeitersicht untersucht. Im Geschäftsprozess Vertrieb kann der Kunde sowohl verbale (mithilfe der Sprache) als auch nonverbale Strokes (positiv: z.B. ein Lächeln zur Begrüßung; negativ: ein Stirnrunzeln oder Augenrollen bei Aussagen des Mitarbeiters) übermitteln. Grundsätzlich sind dabei positive („Vielen Dank für das Angebot zur Berufsunfähigkeitsversicherung“) wie auch

---

<sup>640</sup> Lehmann, Axel (1989), S. 287.

<sup>641</sup> Ebenda. Denn Sprache dient uns Menschen vor allem dazu, abzuklären, ob wir Gefahr von unserer (menschlichen) Umwelt erwarten müssen oder uns in Sicherheit befinden. Hier geht es um ganz ursprüngliche Bedürfnisse, deren Bedeutung in der Kommunikation nicht unterschätzt werden sollte.

<sup>642</sup> Broszat, Bernd (2001), S. 108 f.

<sup>643</sup> Vgl. Elert, Florian (2009), S. 131 und Lehmann, Axel (1995), S. 73.

<sup>644</sup> Lehmann, Axel (1989), S. 146. Vgl. auch die Ausführungen in Abschnitt 2.2.3.

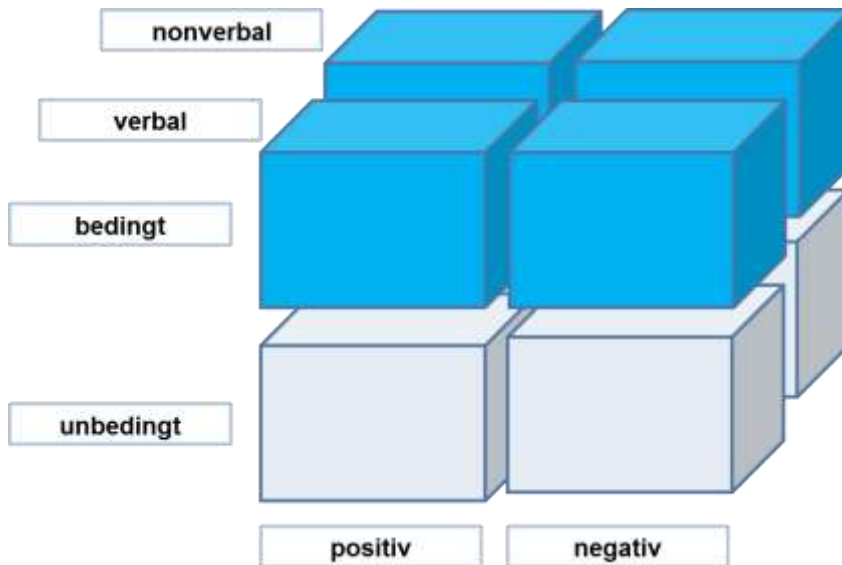
#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

negative Strokes („Wie oft wollen Sie mich eigentlich noch wegen der privaten Krankenversicherung nerven?“) möglich. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass der Kunde bevorzugt bedingte Strokes („Vielen Dank für Ihren schnellen Rückruf!“) und nur selten unbedingte Strokes („Schön, dass es Sie gibt!“) einsetzt. Im Geschäftsprozess Beschwerdemanagement werden nur verbale Strokes zum Ausdruck gebracht, sofern für die vorliegende Arbeit davon ausgegangen wird, dass die Beschwerdeannahme telefonisch erfolgt und somit die Übermittlung nonverbaler Strokes nicht möglich ist. Es ist anzunehmen, dass Kunden vor allem im Geschäftsprozess Beschwerdemanagement negative Strokes („Das war mir eigentlich vorher klar, dass Sie nicht bezahlen“, „Ich habe nach drei Wochen noch immer nichts von Ihnen gehört“) gegenüber dem Mitarbeiter äußern. Dies gilt vor allem für den Beginn der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion. Abhängig vom Verlauf der Interaktion und der Lösung der damit verbundenen Konfliktsituationen wird der Kunde in Ausnahmefällen auch positive Strokes („Super, da haben Sie mir wirklich schnell weitergeholfen. Vielen Dank dafür“) zum Ausdruck bringen. Der Beschwerdeanlass selbst zieht bedingte Strokes nach sich, da der Kunde aufgrund einer festgestellten Unzufriedenheit bei der Leistungserstellung dies dem Versicherungsunternehmen in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion auch mitteilt. Im Geschäftsprozess Schadenmanagement – analog zum Geschäftsprozess Beschwerdemanagement – werden ebenfalls nur verbale Strokes vom Kunden übermittelt. Abhängig vom Verlauf der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion können sowohl positive („Danke, dass Sie den Schaden so zügig und unkompliziert aufgenommen haben“) als auch negative Strokes („Das war ja wieder klar, dass Sie mir da nicht weiterhelfen können“) ausgetauscht werden. Auch in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion im Geschäftsprozess Schadenmanagement wird der Kunde vornehmlich bedingte Strokes an den Mitarbeiter übermitteln. Somit verwendet der Kunde in allen interaktionsintensiven Geschäftsprozessen und den damit verbundenen Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen bevorzugt bedingte und verbale

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

Strokes, die positive oder negative Ausprägungen annehmen können. Die folgende Abbildung veranschaulicht die verschiedenen Stroke-Arten in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen mithilfe des Stroke-Würfels.<sup>645</sup>



**Abbildung 56: Stroke-Arten des Kunden in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion**

In allen Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse sollte der Mitarbeiter ausschließlich positive Strokes übermitteln und auf negative Strokes vollständig verzichten. Abgesehen vom Geschäftsprozess Vertrieb wird der Mitarbeiter mit dem Kunden nur verbale Strokes und keine nonverbalen Strokes austauschen. Es ist davon auszugehen, dass die Art des Anlasses für den Stroke größtenteils bedingt („Vielen Dank für Ihren Besuch in unserer Agentur“) und selten unbedingt ist („Schön, dass es Sie gibt“). Die folgende Abbildung veranschaulicht die verschiedenen Arten von Strokes, die vom Mitarbeiter bevorzugt in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion eingesetzt werden sollten.<sup>646</sup>

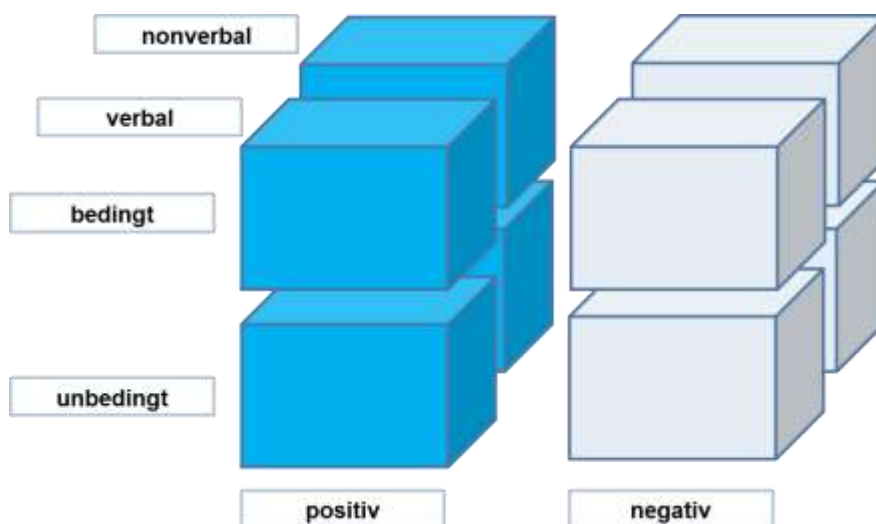
<sup>645</sup> Die blaumarkierten Würfel sind die oben genannten bevorzugten Strokes des Kunden. Die Abbildung berücksichtigt auch die nonverbalen Strokes im Beratungs- und Vermittlungsgespräch, wenngleich diese bei den weiteren interaktionsintensiven Geschäftsprozessen (Schaden- und Beschwerdemanagement) nicht berücksichtigt werden.

<sup>646</sup> Die blaumarkierten Würfel sind die oben genannten Strokes, die vom Mitarbeiter bevorzugt in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion eingesetzt werden sollten.



#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---



**Abbildung 57: Stroke-Arten des Mitarbeiters in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion**

Der Kunde sollte grundsätzlich schon dafür einen positiven Stroke erhalten, dass er überhaupt in eine Kunden-Mitarbeiter-Interaktion eintritt („Vielen Dank für Ihren Anruf!“ oder „Schön, dass das mit dem heutigen Termin geklappt hat“), und nicht den Eindruck vermittelt bekommen, dass er stört. Denn jegliche Kunden-Mitarbeiter-Interaktion in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen ist eine der wenigen Möglichkeiten, im Rahmen der Vertragsbeziehung mit dem Versicherungsnehmer in direkten Austausch zu treten. Diese Möglichkeit sollte grundsätzlich positiv beurteilt werden, wenngleich der Anlass bspw. eine Beschwerde ist. Hierfür ist es entscheidend, den Versicherungsnehmer nicht als notwendiges Übel oder Störfaktor zu betrachten, sondern bspw. im Geschäftsprozess Beschwerdemanagement als wichtigen Informanten oder kostenlosen Unternehmensberater zur Verbesserung der Servicequalität des Versicherungsunternehmens.<sup>647</sup> Außer in den vom Kunden initiierten Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen (Beratungs- und Vermittlungsgespräch, Schadenmeldung oder Beschwerdeübermittlung) können dem Kunden auch unabhängig von einem konkreten Anlass Strokes übermittelt werden. Die Kunden können bspw. in regelmäßigen Abständen kontaktiert werden, um in Erfahrung zu bringen, ob sich die Lebensumstände im Vergleich zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses geändert haben (z.B. Adressänderung,

---

<sup>647</sup> Vgl. Lehmann, Axel; Ruf, Sabine (1993), S. 36 und Lohse, Ute (2001), S. 173.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

Familienzuwachs, berufliche Veränderung).<sup>648</sup> Aber auch (zurückhaltende, respektvolle) Glückwünsche zu Geburtstagen, zur Hochzeit oder zu einer langjährigen Vertragsbeziehung zwischen Versicherungsunternehmen und Kunde können dem Kunden übermittelt werden (positive, verbale und bedingte Strokes). Somit wird dem Kunden signalisiert, dass Interesse an seiner Person und seinem Leben besteht. Während dieser Kunden-Mitarbeiter-Interaktion sollte allerdings das Interesse an der Person im Vordergrund stehen und die Absicht, Versicherungsprodukte zu verkaufen, in den Hintergrund rücken.<sup>649</sup> Es ist darüber hinaus wichtig, dass die Strokes glaubwürdig und ernsthaft geäußert werden und dass auf die Anwendung von sog. Plastik-Strokes<sup>650</sup> verzichtet wird. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich der Kunde nicht ernst genommen fühlt und der gesamte Kontakt als nicht zufriedenstellend beurteilt wird.

Darüber hinaus kann der Kunde die Rolle des sog. „Substitute for Leadership“ übernehmen und somit vor allem auch Führungs- und Feedbackaufgabengebiete gegenüber dem Mitarbeiter (siehe hierzu Abschnitt 3.5.2). Diese wechselseitige Austauschbeziehung beeinflusst die Zufriedenheit und das Selbstwertgefühl des Kunden und des Mitarbeiters gleichermaßen. Vor allem im Geschäftsprozess Beschwerdemanagement werden die Mitarbeiter häufig mit verbalen, negativen und bedingten Strokes konfrontiert, was wiederum negative Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters haben kann. Deshalb müssen Mitarbeiter, die sich wertschätzend dem Kunden gegenüber verhalten wollen, auch einen wertschätzenden Umgang

---

<sup>648</sup> Eine geeignete Möglichkeit, um den bestehenden Kunden eine positive Zuwendung zukommen zu lassen, sind sog. Kuschel-Calls. Der Begriff Kuschel-Calls stammt von der Roland Assistance GmbH. Ab einem Kundenstamm von 500 Versicherungsnehmern kontaktieren Mitarbeiter der Roland Assistance GmbH im Auftrag des jeweiligen Vermittlers die Kunden und befragen diese nach der Veränderungen in ihrer aktuellen Lebenslage. Vgl. o.V. (2012c): Neue Wege zum Bestandskunden, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 63. Jg., S. 797.

<sup>649</sup> Wird ein beliebiger Anlass (z.B. Geburtstag) nur als Vorwand genutzt, um mit dem Kunden einen Gesprächstermin zu vereinbaren oder den Kunden sogar umgehend auf ein Versicherungsprodukt aufmerksam zu machen, handelt es sich transaktionsanalytisch betrachtet um ein Spiel (offene Ebene: Glückwunsch ausrichten; verdeckte Ebene: Terminvereinbarung und/oder Verkauf von Versicherungsprodukten). Dies ist ethisch bedenklich und widerspricht einer kundenorientierten Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse.

<sup>650</sup> Siehe hierzu Fußnote 268.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

mit sich selbst und der Umgebung, z.B. der Führungskraft oder anderen Abteilungen im Unternehmen, sicherstellen.<sup>651</sup> Nach Einschätzung von *SCHULZE* sind Mitarbeiter im unmittelbaren Kundenkontakt oft „diejenigen mit der kürzesten Ausbildung, der niedrigsten Bezahlung und den schlechtesten Aussichten auf Weiterbildung. Zudem haben sie in der Organisation häufig ein schlechtes ‚standing‘, was nichts anderes bedeutet, als dass sie allein für ihre Funktion negative Strokes von Kollegen und Kunden bekommen“<sup>652</sup>. Deshalb ist der Stroke-orientierte Umgang der Führungskräfte mit den Mitarbeitern, die die unmittelbare Kunden-Mitarbeiter-Interaktion gestalten, „als Basis und Voraussetzung für ein positiv orientiertes, dienstleistungsorientiertes Mitarbeiterverhalten zu verstehen“<sup>653</sup>.

Des Weiteren sind Mitarbeiter, die zu wenig Strokes empfangen, häufig anfällig für psychologische Spiele, da sie diese Transaktionsmuster nutzen, um sich die Strokes zu holen, die sie anderweitig nicht erhalten. Auch deshalb ist die Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiter im unmittelbaren Kundenkontakt eine wesentliche Voraussetzung, um einen konstruktiven und wertschätzenden Umgang mit dem Kunden sicherzustellen.

Das Stroke-Konzept knüpft damit an das Konzept der Grundeinstellungen an, in dem der Kunde als okay wahrgenommen wird und nach dem die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion in der Grundeinstellung „Ich bin okay – du bist okay“ gestaltet werden sollte. Nur mit dieser Grundeinstellung ist es letztendlich möglich, aufrichtig und überzeugend mit dem Kunden wertschätzend zu kommunizieren.

Das Stroke-Konzept erklärt die menschlichen Bedürfnisse nach Beachtung, Anerkennung, Zuwendung und Wertschätzung. Und diese Bedürfnisse gilt es auch in den jeweiligen Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen zu berücksichtigen. Damit ist das Stroke-Konzept einerseits sehr gut geeignet, die Fähigkeit der Selbstreflexion auf- und auszubauen und das eigene Verhalten hinsichtlich der

---

<sup>651</sup> Vgl. Jeschke, Kurt; Schulze, Henning; Lohkamp, Luise (2005), S. 191 f.

<sup>652</sup> Schulze, Henning (2009): „Strokeorientiertes Management“ in Dienstleistungsunternehmen, in: Zeitschrift für Transaktions-Analyse, 26. Jg., S. 154 ff.

<sup>653</sup> Schulze, Henning (2009), S. 149. Vgl. auch Jeschke, Kurt; Schulze, Henning; Lohkamp, Luise (2005), S. 198.

## 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

Stroke-orientierten Gestaltung der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion zu betrachten. Andererseits werden die Mitarbeiter mit dem Stroke-Konzept befähigt, sich empathisch und wertschätzend in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion auszutauschen. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Anknüpfungspunkte für den Auf- und Ausbau der personalen Kompetenzen der Mitarbeiter in den Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen.

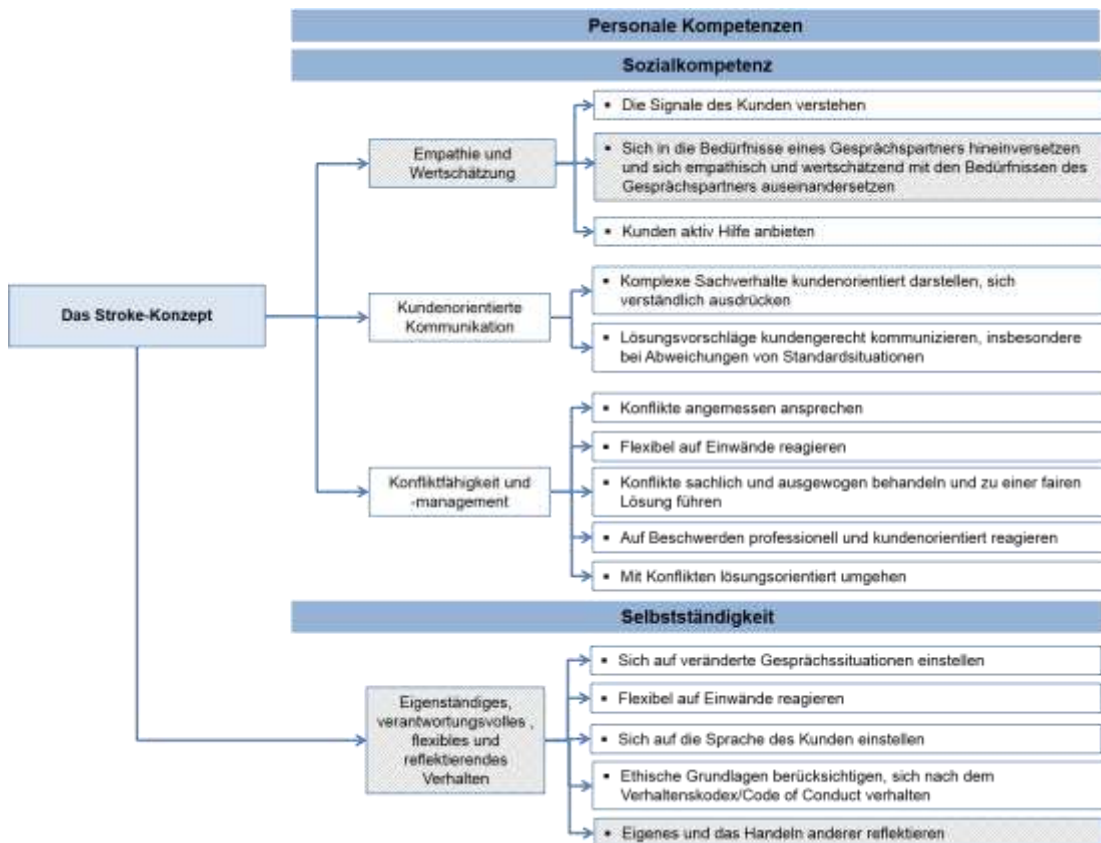


Abbildung 58: Einfluss des Stroke-Konzepts auf die personalen Kompetenzen der Mitarbeiter<sup>654</sup>

### 4.5.6 Das Konzept der Passivität

Wie im Abschnitt 2.3.5.5 dargestellt, kann das Konzept der Passivität einerseits als ein Analyse- und Diagnoseinstrument und andererseits als ein Interventionsinstrument für Passivität verstanden werden. Als Ausprägungen der Passivität können das passive Denken und das passive Verhalten unterschieden werden. Das Abwerten wird dabei durch die Verhaltensweisen des Gesprächspartners unmittelbar und konkret deutlich. Sowohl das passive Denken

<sup>654</sup> Die grau markierten Felder wurden als Anknüpfungspunkte zum Auf- und Ausbau der vordefinierten Fähigkeitsbündel und dazugehörigen Fähigkeiten mithilfe des Stroke-Konzepts identifiziert.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

als auch das passive Verhalten sind unzulängliche und destruktive Umgangsweisen mit den eigenen Problemen und Herausforderungen, die zu Störungen im Umgang mit Interaktionspartnern (z.B. Kunden oder Kollegen) führen. Das Konzept der Passivität umreißt das Phänomen, dass ein Problemträger unbewusst derart agiert, dass ein anderer dazu eingeladen, gedrängt oder geradezu genötigt wird, das Problem zu lösen. Direkt problemlösendes Verhalten wird dabei ausgespart. Oder anders gewendet: Der andere hat eine passivitätsdurchdrungene Problemdefinition, die sich von seinen Interaktionspartnern unterscheidet. Insofern treffen die verschiedenen Bezugsrahmen konfligierend aufeinander. Von dieser Warte aus wird deutlich, dass die entsprechende Kommunikation von redefinierenden Transaktionen geprägt ist und passive Verhaltensweisen häufig von blockierenden und tangentialen Transaktionen begleitet werden. Diesbezüglich sei auf die entsprechenden Ausführungen in den Abschnitten 2.3.5.2.3.1 und 4.5.3.3.1 verwiesen.<sup>655</sup>

Die Identifikation und Auflösung von passivem Verhalten, das in den Ausprägungen Untätigkeit, Überanpassung, Agitation sowie Selbstbeeinträchtigung vorkommt, sind eher dem psychotherapeutischen Kontext zuzuordnen.<sup>656</sup> Deshalb wird die Betrachtung des passiven Verhaltens für die vorliegende Arbeit ausgeklammert.

Auf die weitergehenden Interventionsmöglichkeiten mithilfe des Passivitätskonzepts, etwa die Abwertungstabelle, wird hier nicht weiter eingegangen. Zwar ist damit ein hoch effektives Instrument angesprochen, das jedoch auch sehr anspruchsvoll und nicht für jeden Persönlichkeitstyp zugänglich ist. Für eine erste Mitarbeiterqualifizierung erscheint das Passivitätskonzept unpassend und wird deshalb hier nicht weiter verfolgt.

---

<sup>655</sup> Zur Definition der Begriffe Passivität sowie passives Denken und Verhalten siehe Abschnitt 2.3.5.5. Vgl. hierzu auch Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993), S. 113.

<sup>656</sup> Passive Verhaltensweisen können auch von Mitarbeitern in Versicherungsunternehmen bei der Ausführung der jeweiligen Arbeitsaufgaben gezeigt werden. Somit kann dieses Konzept vor allem in der sekundären Wertschöpfungsaktivität Personal Berücksichtigung finden, bspw. für die Identifikation von passivem Verhalten und dessen gezielte Ansprache in Gesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

#### 4.5.7 Das Vertragskonzept

Das Vertragskonzept ist ein wesentlicher Bestandteil der transaktionsanalytischen Beratungsarbeit (siehe hierzu Abschnitt 2.3.5.6). Dabei ist der Begriff Vertrag nicht im Sinne eines juristischen Vertrags zu interpretieren, sondern vielmehr als ein zielführender, einvernehmlicher und iterativ zu bearbeitender Vereinbarungsprozess, der den beteiligten Personen für die gemeinsame Klärungsarbeit als Leitfaden dient. Mithilfe des Vertrags(prozesses) wissen die Beteiligten zu jedem Zeitpunkt, woran sie arbeiten, was sie für Beiträge und Kompetenzen einbringen, was sie voneinander zu erwarten und nicht zu erwarten haben, und sie können sich stets sicher sein, dass jeder für das Gesagte und auch Nichtgesagte die Verantwortung übernimmt. Das Vertragskonzept stellt ein effektives Kommunikationsinstrument dar, das idealerweise dazu führt, dass spätere Schuldzuweisungen ausgeschlossen werden können.

Um einerseits Konflikte in Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen im Vorfeld zu vermeiden und andererseits das Beratungs- und Vermittlungsgespräch sowie die weitere Vorgehensweise bei der Meldung des Schadens oder einer Beschwerde an den Bedürfnissen und Wünschen des Kunden auszurichten, kann der Einsatz des Vertragskonzepts ein wertvolles Instrument darstellen. Der bewusste Einsatz des Vertragskonzepts unterstützt den Mitarbeiter dabei, dass die offene Ebene mit der verdeckten, unbewussten Beziehungsebene kongruent aufeinander abgestimmt wird, und verhindert zuvorderst, dass die eigentliche Zielstellung im Gespräch von der – meist unbewussten – Beziehungsebene dominiert wird. Denn nach der 3. Kommunikationsregel entscheidet die unbewusste Beziehungsebene über die Erwartungshaltung und den Umgang der Beteiligten sowie den Erfolg eines Gesprächs und nicht die Inhaltsebene.<sup>657</sup>

Verträge nach transaktionsanalytischem Verständnis werden auf Grundlage einer freien Entscheidung zwischen dem Mitarbeiter und dem Kunden ge-

---

<sup>657</sup> Die nonverbale Ebene kann unter Beachtung der Annahmen für diese Arbeit nur im Beratungs- und Vermittlungsgespräch berücksichtigt werden. Diese Ebene bietet einen guten Hinweis auf die unbewusste Ebene der Gesprächspartner.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

schlossen. Grundsätzlich sind diese Vereinbarungen partnerschaftlich orientiert und geben Auskunft über Gegenstand, Mittel und Ziele des Gesprächs. Ziele der Vertragsarbeit sind die Minimierung oder komplette Vermeidung von Manipulationen (psychologische Spiele und verdeckte Transaktionen) und Destruktivität (ungeklärte Erwartungen, Fehlinterpretationen der beiderseitigen Pflichten) während der Kundenbeziehung, eine bewusstere, zufriedenere und strukturiertere Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Kunde sowie die Klärung der Zusammenarbeit während eines Gesprächs und nach einem Gespräch.<sup>658</sup>

Das Vertragskonzept kann in sämtlichen interaktionsintensiven Geschäftsprozessen eingesetzt werden. Im Beratungs- und Vermittlungsgespräch kann es bereits zu Beginn der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion genutzt werden, um bspw. die Erwartungen der Beteiligten an das Gespräch abzugleichen. In den Geschäftsprozessen Beschwerde- und Schadenmanagement kann es vor allem eingesetzt werden, um nach der Schadenmeldung oder der Beschwerdeannahme die weitere Vorgehensweise zwischen Kunde und Mitarbeiter zu klären.

Um erfolgreich mit Verträgen nach transaktionsanalytischem Verständnis arbeiten zu können, ist es notwendig, dass die jeweilige Vertragsabsprache für die Beteiligten stimmig ist und die Vereinbarungen aus dem strukturellen Erwachsenen-Ichzustand<sup>659</sup> getroffen werden. Sollte die Vereinbarung über den Verlauf des Gesprächs oder die weitere Vorgehensweise mit anderen Ausdrucksqualitäten (z.B. rebellischer Kind-Ichzustand oder kritischer Eltern-Ichzustand) erfolgen, ist es sehr wahrscheinlich, dass die getroffene Vereinbarung keinen nachhaltigen Bestand hat. Darüber hinaus ist es wichtig, dass mögliche Abweichungen von der getroffenen Vereinbarung gemeinsam mit dem Kunden thematisiert werden. Es ist davon auszugehen, dass negative Abweichungen von der getroffenen Vereinbarung seitens des Mitarbeiters zu Unzufriedenheit beim Kunden führen.

---

<sup>658</sup> Siehe hierzu umfassend Abschnitt 2.3.5.6.

<sup>659</sup> Wenngleich der Mitarbeiter nicht ohne Weiteres in der Lage ist, den strukturellen Erwachsenen-Ichzustand zu bestimmen, so gibt die Diagnose des funktionalen Ichzustands einen ersten Anhaltspunkt. Dabei sollte der Mitarbeiter sicherstellen, dass der Kunde mit dem funktionalen Erwachsenen-Ichzustand den Vertrag schließt.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

Für die weitere Betrachtung wird exemplarisch ein Vertragsentstehungsprozess samt der zu klärenden Ebenen nach transaktionsanalytischem Verständnis in einem Beratungs- und Vermittlungsgespräch dargestellt. Dabei werden alle Vertragsebenen (siehe 2.3.5.6.2) berücksichtigt und mit dem Kunden gemeinsam abgestimmt. Auf der administrativen Ebene werden vor allem organisatorische Fragestellungen geklärt. Hierzu gehören bspw. Ort, Zeit und Dauer des Gesprächs, aber auch die Klärung des Vermittlerstatus<sup>660</sup> kann der administrativen Ebene zugerechnet werden.<sup>661</sup> Die professionelle Vertragsebene konkretisiert die Erwartungen und Wünsche von Mitarbeiter und Kunde.<sup>662</sup> Hierbei ist es wichtig, dass sich der Mitarbeiter Klarheit über die Erwartung des Kunden an das Beratungs- und Vermittlungsgespräch verschafft (= Soll-Komponente). Nur wenn diese bekannt ist, kann es dem Mitarbeiter gelingen, Kundenzufriedenheit zu erzielen. Die psychologische Vertragsebene berücksichtigt die zwischenmenschliche Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und dem Kunden, die allerdings weitestgehend verdeckt und unbewusst für die Beteiligten bleibt.<sup>663</sup> Unabhängig davon, mit welcher Grundeinstellung der Kunde dem Mitarbeiter gegenübertritt, ist es für den Mitarbeiter geboten, die Grundeinstellung „Ich bin okay – du bist okay“ einzunehmen. Nur mit dieser Grundeinstellung stellt er sicher, dass er sich und den Kunden wertschätzend behandelt und sich konstruktiv im Beratungs- und Vermittlungsgespräch verhält.

Folgende Ausgangslage wird für das beispielhafte Beratungs- und Vermittlungsgespräch angenommen:

---

<sup>660</sup> Die unaufgeforderte und eindeutige Offenlegung des Vermittlerstatus wird auch in Regel 7 des Verhaltenskodexes gefordert. Siehe Anlage 7: Verhaltenskodex des GDV für den Vertrieb von Versicherungsprodukten.

<sup>661</sup> Im Abschnitt 2.3.5.6.2 wird der Ort der Zusammenarbeit als Teil der administrativen Ebene berücksichtigt. Dies spielt für die vorliegende Arbeit eine untergeordnete Rolle und kann daher vernachlässigt werden.

<sup>662</sup> Aufgrund des psychologischen Hintergrunds der Transaktionsanalyse und der damit verbundenen psychologischen Beratungstätigkeit wird ein konkreter Beratungswunsch des zu Beratenden formuliert, der im Rahmen der Beratungsgespräche als Zielstellung formuliert wird („Ich möchte zukünftig ausgeglichener in Konflikten agieren“). Da für die vorliegende Arbeit die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion im Vordergrund steht, kann der Änderungswunsch in Bezug auf Verhaltens-, Denk- und Gefühlsausprägungen vernachlässigt werden.

<sup>663</sup> Vgl. Weigel, Sascha (2012), S. 340 f.



#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

Mitarbeiter und Kunde treffen sich zu einem Erstgespräch, um grundlegend über den Status quo des Versicherungsschutzes des Kunden zu sprechen. Nach der Begrüßung klärt der Mitarbeiter das weitere gemeinsame Vorgehen. Dafür werden im Folgenden nur die Aussagen des Mitarbeiters näher betrachtet, der die Führung zur Vertragsgestaltung während der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion innehat. Die möglichen Aussagen des Kunden sind so vielfältig, dass eine vollständige Darstellung unmöglich und eine beispielhafte Darstellung beliebig ist. Deshalb werden die Aussagen des Kunden vernachlässigt. Grundsätzlich hat der Kunde allerdings drei Möglichkeiten auf die einzelnen Angebote zu reagieren. Hierzu zählen Zustimmung, Modifikation (teilweise Zustimmung und teilweise Ablehnung) sowie eine vollständige Ablehnung.<sup>664</sup> Wichtig ist, dass der Mitarbeiter dem Kunden ausreichend Zeit gibt, dessen Erwartungen, Wünsche und Vorstellungen in Bezug auf das Gespräch vorzutragen. Das folgende Beispiel kann als ein idealtypischer Entwurf eines Gesprächsleitfadens verstanden werden, der geeignete Ansprachen des Mitarbeiters aufzeigt, um darauf aufbauend einen Vertrag unter Berücksichtigung der drei Ebenen in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion schließen zu können.<sup>665</sup>

##### 1. Phase: Einleitung

**Mitarbeiter:** „Lieber Herr XYZ, wir kennen uns ja noch nicht. Ich möchte gerne kurz klären, wie wir gemeinsam vorgehen wollen. Wie haben Sie sich das heutige Gespräch vorgestellt?“

---

<sup>664</sup> Falls der Kunde bspw. nur 60 Minuten Zeit hat oder sich nur über Lebens- oder Krankenversicherungsprodukte informieren und austauschen will, ist darauf Bezug zu nehmen und der Vertragsentwurf entsprechend zu modifizieren.

<sup>665</sup> Dabei gilt in Anlehnung an die vielfältigen Aussagen des Kunden, dass auch die Möglichkeiten des Mitarbeiters vielzählig sind, die verschiedenen Vertragsebenen anzusprechen. Weder die vorgegebene Reihenfolge noch die Formulierung sind als Gesetzmäßigkeiten der transaktionsanalytischen Vertragsarbeit zu interpretieren. Die Aussagen des Mitarbeiters stellen vielmehr einen Leitfaden oder eine Checkliste dar, den oder die es sich lohnt, im Beratungs- und Vermittlungsgespräch zu berücksichtigen. Darüber hinaus sind die Anlässe für ein Gespräch sehr unterschiedlich. Das Erstgespräch ist das komplexeste und anspruchsvollste, weil der Mitarbeiter ohne jegliche Vorkenntnisse in Bezug auf die Risikosituation und die vorhandenen Finanzdienstleistungsprodukte einerseits und auf die Denk-, Gefühls- und Verhaltensausrägungen des Kunden andererseits das Beratungs- und Vermittlungsgespräch führt. Weitere Anlässe können Folgegespräche sein, in denen entweder die Angebote zu den Versicherungsprodukten noch einmal besprochen werden oder der Mitarbeiter die bestehenden Versicherungslösungen an die Lebenssituation des Kunden anpasst.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

Der Mitarbeiter gibt dem Kunden bereits zum Anfang des Gesprächs die Möglichkeit, seine Erwartung an das Gespräch zu formulieren.

### 2. Phase: Administrative Ebene

**Mitarbeiter:** „Ich möchte vorab kurz den Kontext abstecken, in dem ich mit Ihnen agiere. Wie Sie wissen, bin ich Vertreter der ABC-Versicherungs-AG. Das bedeutet, dass ich Ihnen ausschließlich Versicherungsprodukte unseres Hauses empfehlen kann. Dabei kann ich nicht ausschließen, dass es in einzelnen Bereichen bessere oder günstigere Produkte gibt. Vom Gesamtpaket, einschließlich meiner Beratungsleistung, bin ich allerdings überzeugt, dass es kein besseres gibt. Aber das ist lediglich meine Meinung. Darüber hinaus werde ich mit einer Provision vergütet. Mir ist wichtig, dass Sie das wissen, weil meine Leistung nicht kostenfrei ist, aber auch nicht extra berechnet wird.“<sup>666</sup>

Mit diesen Aussagen klärt der Mitarbeiter den Kunden über den Vermittlerstatus und die Art der Vergütung auf. Beides kann der administrativen Vertragsebene zugeordnet werden.

**Mitarbeiter:** „Ich lade Sie auch ein, mich zu unterbrechen, wenn ich etwas unverständlich formuliere, Ihnen zu schnell spreche oder Sie sonst etwas stört. Einverstanden?“

Der Mitarbeiter macht damit deutlich, dass ihm ein konstruktiver Austausch mit dem Kunden wichtig ist und ermutigt den Kunden, bei Unklarheiten, Missverständnissen oder Konflikten den Mitarbeiter daraufhin anzusprechen.

### 3. Phase: Professionelle Ebene

**Mitarbeiter:** „Der Anlass des heutigen Gesprächs ist die Analyse Ihres bestehenden Versicherungsschutzes und der dazugehörigen Finanzdienstleistungsprodukte. Deshalb möchte ich mir gerne mit Ihnen gemeinsam einen

---

<sup>666</sup> Der Vertrieb von Versicherungsprodukten wird in Deutschland über sehr unterschiedliche Vertriebswege realisiert. Siehe hierzu Abbildung 66: Anteile der Vertriebswege (in %) am Neugeschäft der Versicherungswirtschaft. Ein wesentliches Unterscheidungskriterium ist die Abhängigkeit bzw. Unabhängigkeit eines Vermittlers von den Anbietern von Versicherungsprodukten.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

Überblick über Ihre finanzielle Situation sowie Ihren bestehenden Versicherungsschutz verschaffen. Passt das so für Sie und zu Ihren Erwartungen für heute?“

Mit dieser Aussage lädt der Mitarbeiter den Kunden ein, sich mit ihm über den Gesprächsanlass auszutauschen und die damit verbundenen allgemeinen Erwartungen abzugleichen. Dabei ist es wichtig, auf entsprechende Reaktionen des Kunden Bezug zu nehmen und diese im weiteren Gespräch zu berücksichtigen. Das Funktions- und das Kommunikationsmodell unterstützen den Mitarbeiter dabei, die Antworten des Kunden einem funktionalen Ichzustand zuzuordnen und somit auch die Bedürfnisse des Kunden abzuleiten sowie die entsprechende Reaktion des Mitarbeiters empathisch und wertschätzend zu formulieren.

**Mitarbeiter:** „Als Ergebnis dieses Gesprächs wünsche ich mir eine Übersicht all Ihrer bestehenden Versicherungslösungen sowie Ihrer Vermögens- und Einkommenssituation. Darauf aufbauend kann ich Ihnen für die bestehenden Versicherungslösungen evtl. geeignetere Produkte oder für vorhandene Versorgungslücken geeigneten Versicherungsschutz anbieten. Wichtig ist ebenfalls zu betonen, dass ich Ihnen nur eine Kündigung von bestehendem Versicherungsschutz empfehlen werde, wenn dies zu Ihrem Vorteil ist“.<sup>667</sup>

Mit dieser Aussage konkretisiert der Mitarbeiter das Ziel und das anvisierte Ergebnis des Gesprächs. Der Hinweis auf die bestehenden Versicherungen und evtl. Kündigungen, die nur bei einer Besserstellung des Kunden durchgeführt werden, spiegelt sowohl die Verpflichtung des Mitarbeiters, ethische Grundlagen im Beratungs- und Vermittlungsgespräch zu berücksichtigen, als auch die Grundeinstellung „Ich bin okay – du bist okay“ wider.

---

<sup>667</sup> Regel 6 des Verhaltenskodexes stellt hierzu fest, dass „besonders im Bereich der Lebens- und Krankenversicherung [...] eine Abwerbung von Versicherungsverträgen oft mit erheblichen Nachteilen für den Kunden verbunden sein [kann]. Der Kunde ist in jedem Fall über eventuelle Nachteile konkret aufzuklären“. Siehe Anlage 7: Verhaltenskodex des GDV für den Vertrieb von Versicherungsprodukten.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

**Mitarbeiter:** „Am Ende des heutigen Gesprächs fassen wir gemeinsam die wesentlichen Punkte zusammen und stimmen uns über die weitere Vorgehensweise ab.“

Diese zusammenfassende Darstellung des Beratungs- und Vermittlungsgesprächs wird grundsätzlich vom Gesetzgeber in Form eines Beratungsprotokolls gefordert.<sup>668</sup> Hierzu zählt auch der Hinweis auf die etwaigen Nachteile, die für den Versicherungsnehmer aus Kündigungen von bestehenden Versicherungsverträgen resultieren.<sup>669</sup> Um die Selbstreflexion des Mitarbeiters zu unterstützen, ist es empfehlenswert, nach dem Beratungs- und Vermittlungsgespräch „[...] Rückmeldungen zum Gesprächsverlauf und Gesprächsergebnis vom Kunden ein[zuh]olen“.<sup>670</sup>

#### 4. Phase: Zusammenfassung des Vertrags

Der Mitarbeiter fasst die vereinbarten Punkte zusammen. Dabei sollte der Schwerpunkt der Ausführungen auf der professionellen Ebene liegen.

**Mitarbeiter:** „Unter diesen Voraussetzungen werden wir ca. 90 Minuten für das Gespräch benötigen. Haben Sie so viel Zeit?“

Nachdem das Ziel des Gesprächs mit dem Kunden vereinbart ist, kann der Mitarbeiter auch eine Dauer für die Erreichung des Ziels abschätzen und diese ebenfalls mit den zeitlichen Präferenzen des Kunden abstimmen. Die Klärung der Gesprächsdauer kann der administrativen Ebene zugeordnet werden. Zwischen den einzelnen Phasen empfiehlt es sich, ein Meinungs- und Stimmungsbild vom Kunden abzufragen, und in Erfahrung zu bringen, ob der Kunde dem Gespräch noch folgen kann, er mit den angesprochenen Punkten

---

<sup>668</sup> Vgl. hierzu § 61 VVG.

<sup>669</sup> „Der Versicherungsvermittler hat dem Versicherungsnehmer [...] die Gründe für jeden zu einer bestimmten Versicherung erteilten Rat anzugeben“. § 61 Abs. 1 VVG.

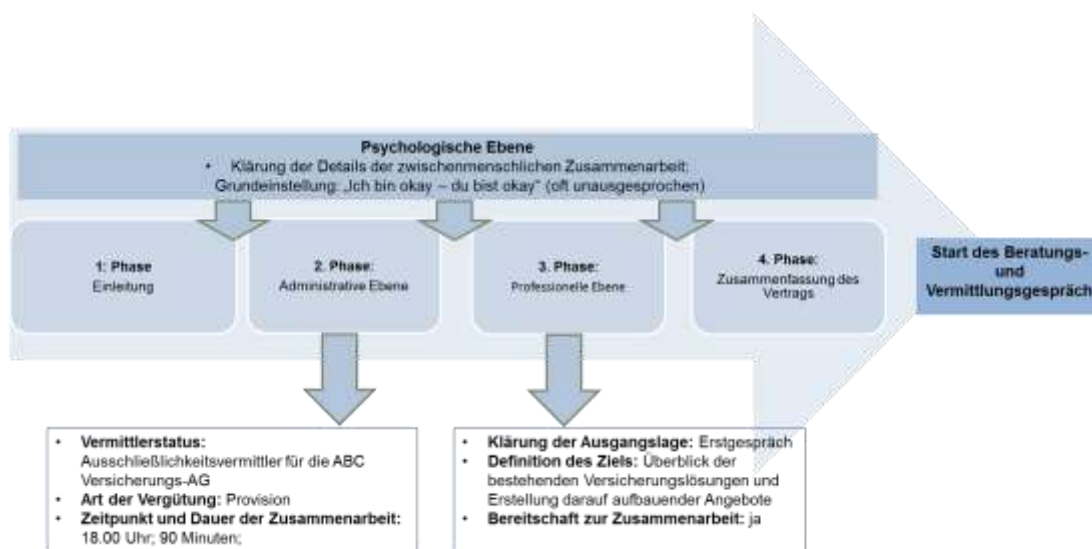
<sup>670</sup> Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.): Regeln zur Anrechnung von Bildungsmaßnahmen, [http://www.gutberaten.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/Anrechnungsregeln.pdf](http://www.gutberaten.de/fileadmin/user_upload/pdf/Anrechnungsregeln.pdf) (Abruf am 13.05.2014). Die Initiative „Ehrbarer Kaufmann“ berücksichtigt ebenfalls die ständige Reflexion des Denkens, Fühlens und Verhaltens der Vermittler gegenüber ihren Kunden und Kollegen, die auch den regelmäßigen Austausch mit diesen Gruppen beinhaltet. Anlage 6: Die zehn Tugenden des VEVK. Dies kann den Vermittler dabei unterstützen, sowohl die fachlichen als auch die personalen Kompetenzen weiter zu verbessern.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

einverstanden ist oder Änderungswünsche hat. Damit klärt der Mitarbeiter auch immer wieder die Beziehungsebene ab und kann den Aussagen entnehmen, in welchem Ichzustand sich der Kunde befindet, und darauf Bezug nehmen.

Kunde und Vermittler haben sich nun über die Themen auf der administrativen und professionellen Ebene abgestimmt und somit auch grundsätzlich die Wünsche und Erwartungen an das Beratungs- und Vermittlungsgespräch ausgetauscht. Erst wenn beide gemeinsam beschließen, unter den vereinbarten Rahmenbedingungen das Gespräch zu führen, sollte auch tatsächlich das Gespräch begonnen werden. Die folgende Abbildung fasst die einzelnen Phasen und deren Inhalte sowie die dazugehörigen Ebenen zusammen.

## 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten



**Abbildung 59: Prozess der Vertragsentstehung und die Vertragsebenen im Beratungs- und Vermittlungsgespräch**

Nach dem Abschluss des Beratungs- und Vermittlungsgesprächs ist es wichtig, einen neuen Vertrag über die weitere Vorgehensweise zu schließen, um somit den Vertragsprozess fortzuführen und diesen dem aktuellen Arbeitsstand anzupassen. Hierzu gehören bspw. Fristen zum Nachreichen von Unterlagen oder zur Übermittlung des Angebots von verschiedenen Finanzdienstleistungsprodukten oder die Vereinbarung eines Folgetermins. Sofern sich der Mitarbeiter an die getroffenen Vereinbarungen hält (an den Vertrag über das Beratungs- und Vermittlungsgespräch, z.B. Dauer und Themen des Gesprächs, oder den Vertrag über die weitere Vorgehensweise nach dem Beratungs- und Vermittlungsgespräch, z.B. Übermittlung der Angebote zu verschiedenen Versicherungsprodukten), unterstützt er damit den Aufbau einer vertrauensvollen Zusammenarbeit. Mit beiden Verträgen nimmt der Mitarbeiter Einfluss auf die Erwartungshaltung des Kunden (= Soll-Komponente). Sofern diese Erwartungen durch seine Leistungen (= Ist-Komponente) (über)erfüllt werden, wird die Zufriedenheit beim Kunden gefördert.

Während das Vertragskonzept im Beratungs- und Vermittlungsgespräch bereits umfassend bei Gesprächsbeginn eingesetzt werden kann, empfiehlt sich

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

der Einsatz im Schaden- und Beschwerdemanagement vor allem bei der Klärung der weiteren Vorgehensweise.<sup>671</sup> Im Beratungs- und Vermittlungsgespräch werden wesentliche Punkte auf der administrativen Ebene berücksichtigt (z.B. Vermittlerstatus und Art der Vergütung), wohingegen diese Ebene der Vertragsgestaltung für die Beschwerdeannahme oder Schadenmeldung in den Hintergrundrückt. Auf der administrativen Ebene sollte dem Kunden deutlich gemacht werden, wer der richtige Ansprechpartner für den betreffenden Interaktionsanlass im Versicherungsunternehmen ist. Auf der professionellen Ebene gilt es, gemeinsam mit dem Kunden die Ausgangslage zu klären, um darauf aufbauend eine Vereinbarung über die weitere Vorgehensweise treffen zu können. Kunden erwarten bei der Beschwerdeannahme ein lösungsorientiertes Verhalten und die Erläuterung der weiteren Vorgehensweise. Bei der Schadenmeldung und den sich anschließenden Aktivitäten der Schadenregulierung erwarten die Kunden ebenfalls ein transparentes und unbürokratisches Vorgehen. Neben der administrativen und professionellen Ebene ist es auch bei einem Vertragsschluss über die Folgeaktivitäten nach der Beschwerdeannahme oder der Schadenmeldung wichtig, dass der Mitarbeiter die Grundeinstellung „Ich bin okay – du bist okay“ einnimmt, um glaubwürdig wertschätzend und konstruktiv mit dem Kunden zu interagieren.

---

<sup>671</sup> Die Klärung der weiteren Vorgehensweise im Bereich des Beschwerdemanagement wird auch von der BaFin gefordert. „Die Versicherungsunternehmen haben a) auf Nachfrage oder bei der Bestätigung des Eingangs einer Beschwerde den Beschwerdeführer über das Verfahren zur Beschwerdebearbeitung zu informieren – sofern der Beschwerdeführer dies wünscht, schriftlich; b) den Beschwerdeführer über die Weiterbearbeitung der Beschwerde zu informieren, falls eine unverzügliche Bearbeitung nicht erfolgen kann; c) eindeutige, genaue und aktuelle Informationen über das Verfahren zur Beschwerdebearbeitung bereitzustellen.“ Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (Hrsg.): Rundschreiben 3/2013 (VA) – Mindestanforderungen an die Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen, [http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs\\_1303\\_mindestanforderungenbeschwerdebearbeitung\\_va.html](http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1303_mindestanforderungenbeschwerdebearbeitung_va.html) (Abruf am 18.10.2013).

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

Beratungs- und Vermittlungsgespräch		Beschwerdeannahme		Schadenmeldung	
Berücksichtigung für das Gespräch		Berücksichtigung für nachgelagerte Aktivitäten		Berücksichtigung für nachgelagerte Aktivitäten	
<b>Administrative Ebene</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlerstatus</li> <li>• Art der Vergütung</li> <li>• Zeitpunkt und Dauer der Zusammenarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansprechpartner benennen</li> <li>• Kontaktdaten zur Verfügung stellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansprechpartner benennen</li> <li>• Kontaktdaten zur Verfügung stellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansprechpartner benennen</li> <li>• Kontaktdaten zur Verfügung stellen</li> </ul>		
<b>Professionelle Ebene</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgangslage klären               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel bestimmen</li> <li>• Fristen abstimmen</li> </ul> </li> <li>• Erfüllung des Vertrags überwachen</li> <li>• Neuen Vertrag bei Nichterfüllung des Vertrags, insbesondere der Fristen, proaktiv abstimmen</li> </ul>					
<b>Psychologische Ebene</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klärung der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit</li> </ul>					

**Abbildung 60: Vertragsebenen bei der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen**

Das Vertragskonzept führt einerseits dem Mitarbeiter die Komplexität der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion vor Augen, und reduziert sie andererseits zugleich auf ein handhabbares Maß, indem es drei Ebenen beschreibt, die der Mitarbeiter stets vor Augen haben sollte. Dabei verbietet sich jedes schematische Vorgehen, der Vertrag ist stattdessen individuell und konkret zu verwenden und anzupassen. Es mögen sich Muster ergeben, die der Mitarbeiter stets aufs Neue aktiviert, aber diese gilt es stets offen zu halten und anzupassen.

Mit der Umsetzung des Vertragskonzepts signalisiert der Mitarbeiter dem Kunden, dass er diesen ernst nimmt und die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion auf dessen Wünsche und Bedürfnisse ausrichtet. Vor allem das veränderte Kundenverhalten sowie die umfassenden Erwartungen des Versicherungsnehmers (siehe hierzu ausführlich die Abschnitte 3.2 sowie 4.3) führen dazu, dass der Kunde zunehmend besser informiert und kritisch hinterfragend in eine Kunden-Mitarbeiter-Interaktion eintritt. Die Gestaltung des Gesprächs mithilfe des Vertragskonzepts trägt dazu bei, diesen gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden.

Zuallererst kann das Vertragskonzept als Erwartungsmanagement-Tool verstanden werden, da es die Erwartungen der Beteiligten an eine Kunden-Mitar-



#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

beiter-Interaktion idealerweise aufeinander abstimmt. Wie im Verlauf der Arbeit mehrfach deutlich gemacht, sind die Erwartungen des Versicherungsnehmers der Ausgangspunkt für eine kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse. Somit sind die Erwartungen des Versicherungsnehmers und ein Abgleich der Erwartungen von Versicherungsnehmer und Mitarbeiter gleichermaßen bedeutsam, um die Kundenzufriedenheit positiv zu beeinflussen.

Darüber hinaus kann das Vertragskonzept den Mitarbeiter dabei unterstützen, mögliche Konflikte in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion (Kunde: „Das war mir nicht klar, welche Unterlagen ich Ihnen zur Verfügung stellen muss.“ oder „Ich hatte nicht erwartet, dass wir 90 Minuten für das Gespräch brauchen“) bereits im Vorfeld zu vermeiden, da beide Gesprächspartner klare Vereinbarungen über die Inhalte und den Verlauf des Gesprächs treffen, dadurch die Erwartungshaltungen beider Seiten bekannt sind und im Idealfall kongruent aufeinander abgestimmt werden können. Somit garantiert das Vertragskonzept vor allem, dass sich die Mitarbeiter „empathisch und wertschätzend mit den Bedürfnissen des Gesprächspartners auseinandersetzen“<sup>672</sup>. Des Weiteren dient das Vertragskonzept dazu, die kundenorientierte Kommunikation sicherzustellen, mit Zwischenfragen in den Gesprächen das Verständnis für die Erklärungen des Mitarbeiters zu gewährleisten und somit auch komplexe Sachverhalte und Lösungsvorschläge kundenorientiert darstellen zu können.

Insgesamt kann das Vertragskonzept als Klammer um die wesentlichen Transaktionsanalyse-Konzepte verstanden werden. Das Funktionsmodell wird berücksichtigt, um festzustellen, ob der Kunde die Vereinbarungen mit dem funktionalen Erwachsenen-Ichzustand trifft. Das Kommunikationsmodell kann nutzenstiftend eingesetzt werden, um destruktive Verhaltensweisen in der „Vertragsverhandlung und -umsetzung“ zu identifizieren und dem Kunden konstruktiv und damit angemessen zu begegnen. Das Stroke-Konzept und dessen glaubwürdige Anwendung sowie die Grundeinstellung „Ich bin okay – du bist okay“ stellen einen wertschätzenden und empathischen Umgang sicher. Die

---

<sup>672</sup> Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.): Regeln zur Anrechnung von Bildungsmaßnahmen, [http://www.gutberaten.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/Anrechnungsregeln.pdf](http://www.gutberaten.de/fileadmin/user_upload/pdf/Anrechnungsregeln.pdf) (Abruf am 13.05.2014).

## 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

folgende Abbildung fasst die möglichen Anknüpfungspunkte zur Kompetenzvermittlung mithilfe des Vertragskonzepts zusammen.

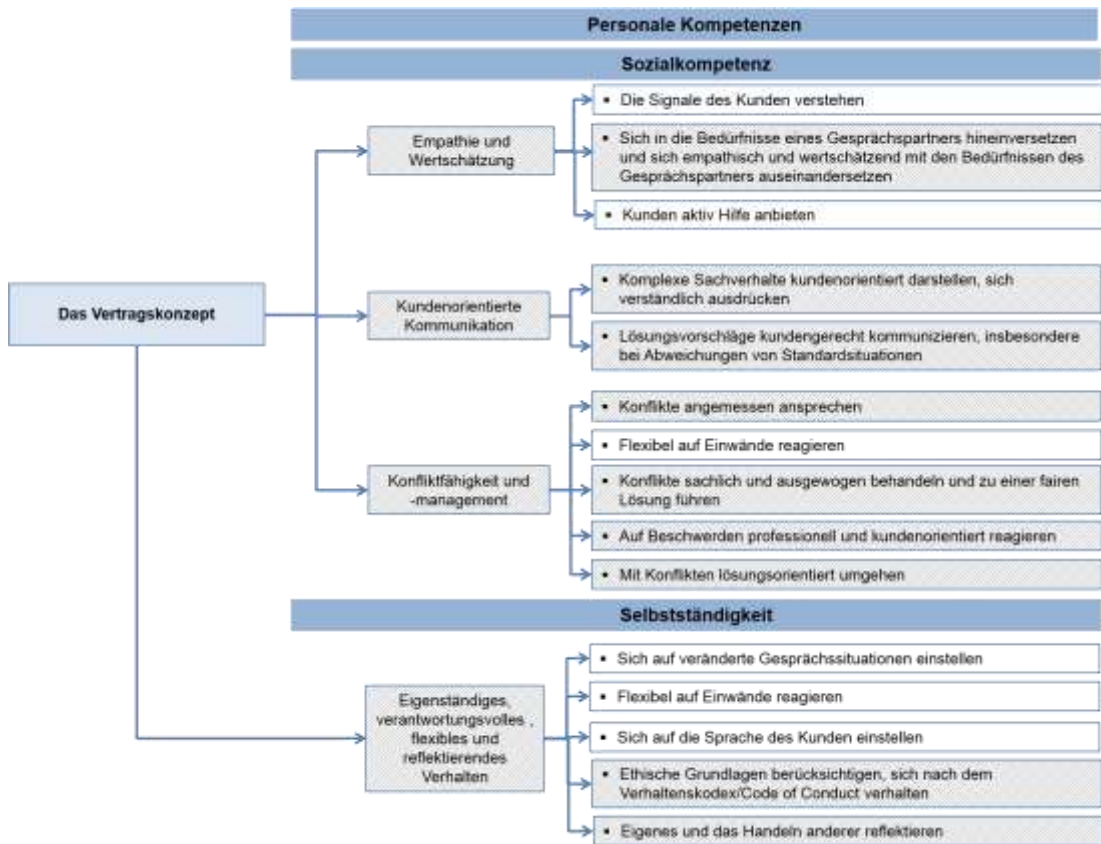


Abbildung 61: Einfluss des Vertragskonzepts auf die personalen Kompetenzen der Mitarbeiter<sup>673</sup>

### 4.5.8 Zusammenfassung der Ergebnisse zur Kompetenzvermittlung mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

In Abschnitt 4.4.5 wurden die verschiedenen Fähigkeiten der Initiative „gut beraten“ zu Fähigkeitsbündeln verknüpft und Abschnitt 4.5 untersuchte, ob diese Fähigkeiten bzw. Fähigkeitsbündel mithilfe von Transaktionsanalyse-Konzepten auf- und ausgebaut werden können. Der folgende Abschnitt fasst die Ergebnisse dieser Untersuchung zusammen.

Da mit Ausnahme des Konzepts der Passivität für alle in Abschnitt 2.3.5 vorgestellten Konzepte der Transaktionsanalyse – das Funktionsmodell (1), das

<sup>673</sup> Die grau markierten Felder wurden als Anknüpfungspunkte zum Auf- und Ausbau der vordefinierten Fähigkeitsbündel und dazugehörigen Fähigkeiten mithilfe des Vertragskonzepts identifiziert.

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

Kommunikationsmodell (2), das Skriptkonzept (3), das Stroke-Konzept (4) sowie das Vertragskonzept (5) – ein Einfluss auf die Dimension der personalen Kompetenzen nachgewiesen werden konnte, steht dieser im Folgenden im Mittelpunkt des Resümees.

Hierzu wird zwischen einem mittelbaren und einem unmittelbaren Einfluss der verschiedenen Transaktionsanalyse-Konzepte auf die Fähigkeitsbündel und einzelnen Fähigkeiten unterschieden. Ein mittelbarer Einfluss ist festzustellen, wenn das jeweilige Konzept als grundlegend für die Fähigkeit bzw. das Fähigkeitsbündel erachtet wird. Ein unmittelbarer Einfluss liegt vor, wenn die Berücksichtigung und Anwendung des Konzepts direkt auf das Fähigkeitsbündel und die dazugehörige Fähigkeit einwirkt.

Die Beachtung und der Gebrauch des Funktionsmodells (1) beeinflusst mittelbar das Fähigkeitsbündel der kundenorientierten Kommunikation sowie der Konfliktfähigkeit und des Konfliktmanagements. Somit kann die Berücksichtigung und Anwendung des Funktionsmodells als eine notwendige Bedingung betrachtet werden, um eine kundenorientierte Kommunikation sicherzustellen und einen Konflikt in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion zu handhaben. Die Arbeit mit dem Funktionsmodell kann darüber hinaus unmittelbar das Fähigkeitsbündel der Empathie und Wertschätzung beeinflussen, dabei vor allem die Fähigkeit, die Signale des Kunden zu verstehen. Das Fähigkeitsbündel des eigenständigen, verantwortungsvollen, flexiblen und reflektierenden Verhaltens in der Dimension der Selbstständigkeit wird unmittelbar beeinflusst, hier im Besonderen die Fähigkeit, das eigene sowie das Handeln anderer zu reflektieren.

Das Kommunikationsmodell (2), das umfassendste Konzept der Transaktionsanalyse in dieser Arbeit, nimmt auf alle Fähigkeitsbündel sowie den Auf- und Ausbau der dazugehörigen Fähigkeiten unmittelbaren Einfluss. Mit der Anwendung und Berücksichtigung der unterschiedlichen Transaktionsformen und Kommunikationsregeln (Transaktionsanalyse i.e.S.) stellen Mitarbeiter eine wertschätzende und empathische Kunden-Mitarbeiter-Interaktion sicher, da sie befähigt werden, die Signale des Kunden zu systematisieren, sich in die

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

Bedürfnisse des Kunden hineinzusetzen sowie angemessene und konstruktive Verhaltensweisen daraus abzuleiten. Darüber hinaus veranschaulichen die kommunikativen Transaktionsmuster destruktive Verhaltensweisen vom Kunden und vom Mitarbeiter und zeigen zugleich Lösungsmöglichkeiten bei Konflikten, Beschwerden oder Abweichungen von Standardsituationen auf. Somit dient das Kommunikationsmodell auch als Erklärungsmodell für eine kundenorientierte Kommunikation, vor allem in Fällen, in denen der Kunde nicht mit dem funktionalen Erwachsenen-Ichzustand in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion (re)agiert, sondern andere – evtl. sogar destruktive – Verhaltensweisen zeigt. Darüber hinaus können die Mitarbeiter ihr Verhalten auch auf veränderte Gesprächssituationen einstellen und erfahren, welche Transaktionsformen konstruktiv, destruktiv oder sogar manipulativ sind. Das Kommunikationsmodell trägt darüber hinaus unmittelbar dazu bei, dass die Mitarbeiter ihr eigenes sowie das Handeln der Kunden reflektieren können.

Das Skriptkonzept (3) – hier wurde das Konzept der Grundeinstellungen gesondert betrachtet – beeinflusst alle Fähigkeitsbündel der Sozialkompetenz mittelbar und kann als notwendige Bedingung verstanden werden, um empathisch und wertschätzend (Fähigkeitsbündel: Empathie und Wertschätzung) mit dem Kunden zu kommunizieren (Fähigkeitsbündel: kundenorientierte Kommunikation) sowie angemessen mit Konflikten in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion umzugehen (Fähigkeitsbündel: Konfliktfähigkeit und -management). Die empfohlene Grundeinstellung „Ich bin okay – du bist okay“ ist die Basis für eine kundenorientierte Ausgestaltung der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion. Darüber hinaus können die Fähigkeiten, ethische Grundlagen in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion zu berücksichtigen sowie das eigene und das Handeln anderer zu reflektieren, mithilfe des Konzepts der Grundeinstellungen auf- und ausgebaut werden.

Das Stroke-Konzept (4) beeinflusst in der Dimension der Sozialkompetenz mittelbar das Fähigkeitsbündel Konfliktfähigkeit und -management und stellt im Zusammenspiel mit dem Konzept der Grundeinstellungen sicher, dass ein Konflikt in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion konstruktiv, angemessen und

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

wertschätzend behandelt und zu einer fairen Lösung geführt wird. Die Fähigkeitsbündel der Empathie und Wertschätzung sowie des eigenständigen, verantwortungsvollen, flexiblen und reflektierenden Verhaltens werden unmittelbar durch die Beachtung und Verwendung des Stroke-Konzepts, hier vor allem der Fähigkeit der Selbstreflexion sowie der Reflexion des Verhaltens anderer, beeinflusst.

Das Vertragskonzept (5) vereint in der Anwendung alle vorgenannten Transaktionsanalyse-Konzepte und stellt den Mitarbeitern ein wirksames Instrument zur Verfügung, um die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion kundenorientiert auszugestalten. Dabei nimmt das Vertragskonzept einen unmittelbaren Einfluss auf sämtliche Fähigkeitsbündel der Sozialkompetenz und einen mittelbaren Einfluss auf das eigenständige, verantwortungsvolle, flexible und reflektierende Verhalten als Fähigkeitsbündel der Selbstständigkeit.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die zahlreichen Konzepte der Transaktionsanalyse ganz unterschiedlich auf Teilbereiche der personalen Kompetenzen Einfluss nehmen. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Ergebnisse der Untersuchung dieses Abschnitts.<sup>674</sup>

---

<sup>674</sup> Die gestrichelten Linien stellen den mittelbaren Einfluss auf die jeweiligen Fähigkeitsbündel dar, während die durchgängigen Linien den unmittelbaren Einfluss der jeweiligen Konzepte auf die Fähigkeitsbündel darstellen. Die Indexzahlen in den Bereichen der Fähigkeitsbündel und Fähigkeiten stellen den Einfluss des jeweiligen Transaktionsanalyse-Konzepts dar. Funktionsmodell (1), Kommunikationsmodell (2), Skriptkonzept (3), Stroke-Konzept (4) und Vertragskonzept (5).

## 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

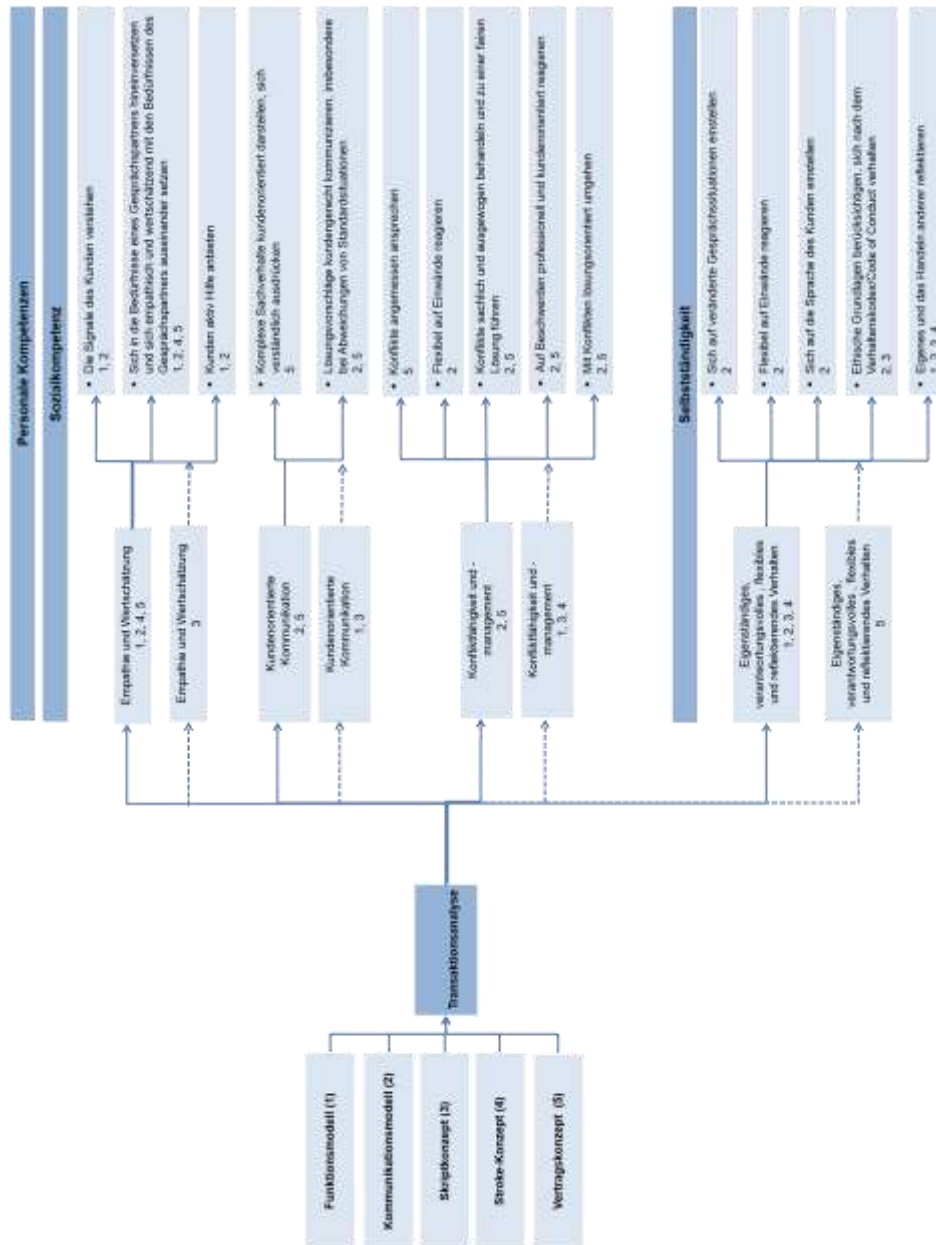


Abbildung 62: Zusammenfassende Darstellung der Einflüsse von Transaktionsanalyse-Konzepten auf die Fähigkeiten und Fähigkeitsbündel der personalen Kompetenzen

Versicherungsunternehmen wird empfohlen, diese Kompetenzen mithilfe einer Weiterbildungsmaßnahme zu vermitteln. Bei der transaktionsanalysebasierten Weiterbildungsmaßnahme sollte einerseits Wissen zu grundlegenden Aspekten der Persönlichkeit sowie zur Steuerung zwischenmenschlicher Kommunikation vermittelt (Seminarcharakter) und andererseits das erlernte Wissen in Übungen angewendet und zum Auf- und Ausbau der personalen Kompetenzen genutzt werden (Trainingscharakter).<sup>675</sup> Eine ausschließliche

<sup>675</sup> Vgl. Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.): Regeln zur Anrechnung von Bildungsmaßnahmen, [http://www.gutberaten.de/fileadmin/user\\_up-](http://www.gutberaten.de/fileadmin/user_up-)

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

Wissensvermittlung über die Transaktionsanalyse ohne jegliche Übungen und Anwendungsbeispiele würde lediglich einen kurzfristigen, jedoch keinen nachhaltigen Erfolg haben. Nur durch (Reflexions-)Übungen werden das eigene Denken, Fühlen und Verhalten für den Mitarbeiter und die Komplexität zwischenmenschlicher Interaktionsprozesse erlebbar gemacht und die eigenen Anteile, blinden Flecken etc. können ins Bewusstsein gelangen. Darauf aufbauend können Lerneffekte erzielt und Teildimensionen der personalen Kompetenzen auf- und ausgebaut werden. Als Einstieg in die verschiedenen Konzepte können Auszüge der theoretischen Grundlagen sowie erste Beispiele aus dem Abschnitt 2.3.5 verwendet werden. Zur tiefergehenden Betrachtung empfehlen sich die Ausführungen aus dem Abschnitt 4.5. Darüber hinaus sind im Anhang zu den jeweiligen Konzepten Übungen für eine Weiterbildungsmaßnahme konzipiert, die das eigene Erfahren der Wirksamkeit der Konzepte sicherstellen und damit auch die Persönlichkeitsentwicklung im Allgemeinen sowie den Auf- und Ausbau der personalen Kompetenzen im Besonderen anstoßen können. Die Weiterbildungsmaßnahme sollte idealerweise als komplette Präsenzmaßnahme konzipiert werden, da sich die Transaktionsanalyse nur begrenzt dazu eignet, im E-Learning-Bereich oder im Selbststudium eingesetzt zu werden.<sup>676</sup>

---

load/pdf/Anrechnungsregeln.pdf (Abruf am 13.05.2014). Im Fall der Weiterbildungsmaßnahmen für die Vermittler handelt es sich um Personalentwicklungsmaßnahmen im weiteren Sinne, da die Vermittler mit Ausnahme des angestellten Außendienstes nicht Personal im Sinne von Mitarbeitern eines Unternehmens sind, sondern größtenteils freiberuflich die Tätigkeit der Versicherungsvermittlung ausüben. Für Mitarbeiter in der Kundenbetreuung, im Beschwerdemanagement oder im Schadenmanagement handelt es sich um klassische Personalentwicklungsmaßnahmen. In der personalwirtschaftlichen Literatur werden Personalentwicklungsmaßnahmen bspw. dahin gehend unterschieden, ob diese während oder außerhalb der Arbeitssituation bzw. Leistungserstellung durchgeführt werden. On-the-Job-Maßnahmen finden während und Off-the-Job-Maßnahmen außerhalb der Leistungserstellung statt. In der Praxis sind Projektarbeiten, Patenschaften, Rotationen, Mentorings und Hospitationen häufig verwendete Formen der On-the-Job-Maßnahmen. Vgl. Scholz, Christian (Hrsg.) (2009): Vahlens Großes Personallexikon, München, S. 874. Die bekanntesten Methoden der Off-the-Job-Maßnahmen sind Trainings und Seminare. Während Trainings vorwiegend auf das Üben von Verhaltensweisen abzielen, liegt der Schwerpunkt in Seminaren auf der Wissensvermittlung. Häufig werden diese beiden Begriffe synonym verwendet. Vgl. Scholz, Christian (Hrsg.) (2009), S. 874.

<sup>676</sup> Die Initiative „gut beraten“ hat nicht nur die Kompetenzanforderungen an die Vermittler konkretisiert, sondern auch Vorgaben für die Ausgestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Vermittler entwickelt. Teilnehmende Versicherungsvermittler sollen in einem Zeitraum von fünf Jahren 200 Weiterbildungspunkte sammeln, wobei ein Weiterbildungspunkt einer Lerneinheit von 45 Minuten entspricht. Vgl. Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.): Die Weiterbildung der Versicherungsvermittler in Deutschland, [http://www.gutberaten.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/Downloads/Das\\_Kon-](http://www.gutberaten.de/fileadmin/user_upload/pdf/Downloads/Das_Kon-)

#### 4 Die kundenorientierte Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse mittels Transaktionsanalyse-Konzepten

---

Die Weiterbildungsmaßnahme sollte in jedem Fall ein ausgebildeter Transaktionsanalytiker konzipieren und durchführen, um die Qualität sicherzustellen und um vor einer manipulativen oder simplifizierenden Anwendung der Transaktionsanalyse zu schützen.

---

zept\_1.1\_korr\_Fassung.pdf (Abruf am 13.05.2014). Grundvoraussetzungen zur Anrechenbarkeit sind die Planung und systematische Organisation der Weiterbildungsmaßnahme sowie die Sicherstellung der Qualität des Trainingspersonals. Unter Planung wird dabei verstanden, dass die Bildungsmaßnahme vor ihrem Beginn konzipiert wurde und den Teilnehmern auch nachvollziehbar beschrieben wird. Hierzu zählen beispielhaft folgende Informationen: Titel und Inhalte der Maßnahme und damit verbundene Lernziele sowie die anvisierte Zielgruppe und die möglichen Weiterbildungspunkte. Darüber hinaus sollte ein Ablaufplan vorliegen, der die Grundlage für die Durchführung bildet und z.B. in Form von Trainer- oder Seminarleitfäden oder Kompetenzbeschreibungen ausgearbeitet ist. Zur systematischen Organisation zählen eine schriftliche Einladung/Information inkl. der organisatorischen Details (siehe vorhergehende Ausführungen) sowie die Dokumentation und Archivierung der Anwesenheit der Teilnehmer. Vgl. Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.): Regeln zur Anrechnung von Bildungsmaßnahmen, [http://www.gutberaten.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/Anrechnungsregeln.pdf](http://www.gutberaten.de/fileadmin/user_upload/pdf/Anrechnungsregeln.pdf) (Abruf am 13.05.2014). Die Initiative „gut beraten“ hat vier Beispiele von Weiterbildungsmaßnahmen konzipiert, um die Anrechnungsregeln zu veranschaulichen. Hierzu zählen erstens die Blended-Learning-Maßnahme mit Selbstlerneinheiten und Präsenzseminar, zweitens die Präsenzmaßnahme, drittens die Schulung durch die Vertriebsführungskraft sowie viertens die Praxisbegleitung als Individualtraining (Verkaufsbegleitung). Vgl. Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.): Regeln zur Anrechnung von Bildungsmaßnahmen, [http://www.gutberaten.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/Anrechnungsregeln.pdf](http://www.gutberaten.de/fileadmin/user_upload/pdf/Anrechnungsregeln.pdf) (Abruf am 13.05.2014).



## 5 Thesenförmige Zusammenfassung

- (1) Innerhalb der Versicherungswissenschaften hat die Versicherungsbetriebslehre verschiedene Konzeptionen entwickelt, um das Wirtschaften im Versicherungsunternehmen zu erklären. Vor allem die Erkenntnisgewinne der sozial- und verhaltenswissenschaftlichen Konzeption veranschaulichen menschliches Verhalten im Kontext des Versicherungsschutzes und berücksichtigen personelle, kommunikationstheoretische und organisatorische Fragestellungen im Versicherungsunternehmen. Die bisherigen Untersuchungen zu den Spezifika der zwischenmenschlichen Kommunikation und Beziehungsgestaltung im Versicherungsunternehmen sind allerdings nicht in der Lage, die menschlichen Denk-, Gefühls- und Verhaltensausrägungen in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion zu erklären, zu systematisieren und letztendlich zu verbessern, sondern betrachten entweder die Nachfrager- oder die Anbieterseite aus verschiedenen sozialwissenschaftlichen Perspektiven.
  
- (2) Das humanpsychologische Konzept der Transaktionsanalyse wird angewendet, um unter Berücksichtigung verbaler und nonverbaler Aspekte Interaktions- und Kommunikationsprozesse zu erklären und zu steuern. Darüber hinaus können mit der Transaktionsanalyse alle Ausdrucksweisen des Menschen – sein Fühlen, Denken und Verhalten – systematisiert, analysiert und besser verständlich gemacht werden. Grundsätzlich kann zum einen die einseitige Sicht, die entweder auf den Nachfrager oder den Anbieter von Versicherungsschutz gerichtet ist, erweitert werden und zum anderen können auch (tiefen)psychologische Prozesse, die kognitive und emotional-motivationale Bestandteile aufweisen, beachtet und erklärt werden. Die Transaktionsanalyse besteht aus leicht nachvollziehbaren Konzepten zur Erklärung des menschlichen Seins, was sich in einer verständlichen Sprache, der grafischen Darstellbarkeit, einer breiten Konzeptvielfalt sowie einer hohen Anschlussfähigkeit an weitere Konzepte widerspiegelt.

- (3) Die aktuelle Wettbewerbssituation auf dem deutschen Versicherungsmarkt ist von einer hohen Veränderungsdynamik geprägt. Sowohl die gestiegene Wettbewerbsintensität als auch das veränderte Kundenverhalten erfordern geeignete Maßnahmen, den Versicherungsnehmer an das eigene Versicherungsunternehmen zu binden und diesen nicht aufgrund des Verdrängungswettbewerbs an Konkurrenzanbieter zu verlieren. Die Versicherungsunternehmen sind dazu angehalten, die gesamte Wertschöpfungskette hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit zu prüfen und letztendlich sämtliche Geschäftsprozesse an den Kundenerwartungen, -bedürfnissen und -wünschen auszurichten.
  
- (4) Bei der strategischen Positionierung gilt es, die Dimensionen der materiell-inhaltlichen Ausgestaltung des Versicherungsschutzes sowie des Aufbaus und Ablaufs der kundenbezogenen Beratungs- und Abwicklungsleistungen zu beachten. Aufgrund der Homogenität der Eigenschaften der verschiedenen Versicherungsprodukte hinsichtlich der versicherten Gefahren und Schadenleistungen und wegen des geringen Imitationsschutzes der Versicherungsprodukte gegenüber den Wettbewerbern rücken die Beziehung zwischen Versicherungsnehmer und Versicherungsunternehmen sowie die dazugehörigen zwischenmenschlichen Interaktionen in den Vordergrund, da diese im Gegensatz zu den Versicherungsprodukten nicht einfach imitiert werden können. Versicherungsunternehmen erhalten somit die Möglichkeit, sich in ihrer Marktleistung zu differenzieren und einen Wettbewerbsvorteil zu generieren.
  
- (5) Den Kunden in der Beziehung zwischen Versicherungsnehmer und Versicherungsunternehmen ausschließlich als Prämienzahler zu betrachten, der seine unterschiedlichen Risiken auf das Versicherungsunternehmen überträgt, greift zu kurz. Der Kunde übernimmt in der Interaktion mit dem Versicherungsunternehmen verschiedene Funktionen. Er ist Produzent und Konsument zugleich, er kann als Marketing- und Qualitätssicherungsressource sowie als

Erlös- und Kostenfaktor betrachtet werden. Versicherungsunternehmen, die die Komplexität der Kundenfunktionen verstehen und darauf im Rahmen der Leistungserstellung entsprechend Bezug nehmen, erhöhen die Kundenzufriedenheit.

- (6) Die Kundenzufriedenheit kann als Bewertungskriterium dazu dienen, die Kundenorientierung eines Versicherungsunternehmens und deren Zielerreichung zu operationalisieren. Erst wenn die Erwartungen des Versicherungsnehmers (= Soll-Komponente) an die Leistungserstellung im Rahmen der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse (= Ist-Komponente) (über)erfüllt werden, ist eine wesentliche Voraussetzung erfüllt, um positive Effekte auf der psychologischen- und Verhaltensebene des Kunden sowie auf die wirtschaftlichen Erfolgsgrößen des Versicherungsunternehmens zu erzielen.
- (7) Zur Anwendung der Transaktionsanalyse eignen sich diejenigen Geschäftsprozesse, die sich durch eine hohe Intensität in der Interaktion zwischen Kunde und Mitarbeiter auszeichnen und zudem einen starken Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausüben. Hierzu zählen der Vertrieb, das Beschwerdemanagement und das Schadenmanagement.
- (8) Die Arbeitsleistungen der Mitarbeiter stellen zur Gestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse ein geeignetes Differenzierungskriterium auf dem Wettbewerbsmarkt dar. Hierzu sind die Ressourcen derart bei der Leistungserstellung zu kombinieren, dass eine überlegene Marktleistung produziert wird. Neben den fachlichen Kompetenzen sind auch die personalen Kompetenzen entscheidend, um die interaktionsintensiven Geschäftsprozesse kundenorientiert auszugestalten. Hierfür sind Verhaltens- und Einstellungsänderungen der an den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen beteiligten Personen notwendig. Denn die Basis von kundenorientiertem Verhalten ist die Persönlichkeit, die durch die

Denk- und Gefühlsweisen und darauf aufbauendes Verhalten bestimmt wird. Die Ressource Arbeitsleistung der Mitarbeiter muss mit personalen Kompetenzen ausgestattet werden, um in Kombination mit weiteren Ressourcen des Versicherungsunternehmens eine kundenorientierte Dienstleistung produzieren zu können.

- (9) Der Kunde erwartet in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion im Rahmen der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse vor allem einen freundlichen und höflichen Umgang, lösungsorientiertes, transparentes und unbürokratisches Agieren sowie die Erklärung der weiteren Vorgehensweise. Im Geschäftsprozess Beschwerdemanagement erwartet der Kunde darüber hinaus, dass der Mitarbeiter sich für evtl. Fehlverhalten entschuldigt und mit Einfühlungsvermögen zu einer angemessenen Problemlösung beiträgt. Im Geschäftsprozess Schadenmanagement erwartet der Kunde, dass der Mitarbeiter mit Einfühlungsvermögen auch die sozialpsychische bzw. emotionale Dimension berücksichtigt.
- (10) Zur Bestimmung der Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter eignen sich die Richtlinien der Initiative „gut beraten“, da sie außer für den Vertrieb auch Kompetenzen für die Tätigkeiten im Bereich des Beschwerdemanagements und des Schadenmanagements definieren und somit alle drei ausgewählte interaktionsintensive Geschäftsprozesse berücksichtigen. Dabei werden die fachlichen Kompetenzen ausgeklammert, und der Schwerpunkt wird auf die personalen Kompetenzen gelegt. Die einzelnen Fähigkeiten, die die Initiative „gut beraten“ in der Kompetenzmatrix für die Tätigkeiten in den interaktionsintensiven Geschäftsprozessen definiert, können zu Fähigkeitsbündeln zusammengefasst werden. In der Dimension der Sozialkompetenz sind das die Fähigkeitsbündel Empathie und Wertschätzung, die kundenorientierte Kommunikation sowie die Konfliktfähigkeit und das Konfliktmanagement. In der Dimension

der Selbstständigkeit können die einzelnen Fähigkeiten zum Fähigkeitsbündel des eigenständigen, verantwortungsvollen, flexiblen und reflektierenden Verhaltens zusammengefasst werden.

- (11) Mithilfe des Funktionsmodells kann der Mitarbeiter die Verhaltensweisen des Kunden besser verstehen und sich entsprechend verhalten. Somit werden auch die Grundlagen für eine kundenorientierte Kommunikation sowie für die Konfliktfähigkeit und das Konfliktmanagement gelegt, da der Mitarbeiter abhängig von der (Re-)Aktion des Kunden aus einem funktionalen Ichzustand eine angemessene und konstruktive Reaktion ableiten kann. Des Weiteren kann der Mitarbeiter mithilfe des Funktionsmodells im Allgemeinen und des Egogramms im Besonderen auch die eigenen Verhaltensweisen reflektieren und deren Einfluss auf die professionelle Kommunikation erleben.
- (12) Das Kommunikationsmodell befähigt den Mitarbeiter, sich wertschätzend und empathisch mit dem Kunden zu verständigen, da er lernt, die Verhaltensausrägungen des Kunden zu systematisieren, sich in die Bedürfnisse des Kunden hineinzusetzen sowie angemessene und konstruktive Verhaltensweisen daraus abzuleiten. Darüber hinaus erhält der Mitarbeiter ein Erklärungsmodell für eine kundenorientierte Kommunikation, vor allem in Fällen, in denen der Kunde destruktiv in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion (re)agiert. Somit kann der Mitarbeiter zu kundengerechten Lösungen gelangen, diese dem Kunden entsprechend übermitteln, flexibel bei der Wahl eines geeigneten funktionalen Ichzustands reagieren und die Voraussetzung schaffen, dass eine faire und kundenorientierte Lösung gefunden wird. Die Konzepte der psychologischen Spiele und Redefinitionstransaktionen liefern einen Erklärungsansatz für die Entstehung und den Verlauf von Konfliktsituationen. Damit wird der Mitarbeiter befähigt, vergangene Konfliktsituationen zu beleuchten, seine eigenen Verhaltensweisen und die des Kunden einzuordnen

sowie für sich selbst Änderungen in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion abzuleiten. Zudem wird der Mitarbeiter in die Lage versetzt, evtl. manipulatives Verhalten zu identifizieren, sich davon zu lösen und sich somit auch ethisch korrekt gegenüber dem Kunden zu verhalten. Der Mitarbeiter kann somit den Umgang mit Destruktivität seitens des Kunden erlernen, ohne dabei die konstruktive Gestaltung der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion aus den Augen zu verlieren.

- (13) Mit dem Konzept der Grundeinstellung kann der Mitarbeiter sein Menschenbild im Allgemeinen und sein Bild vom Kunden im Besonderen sowie darauf bezogene Verhaltensweisen einer kritischen Prüfung unterziehen und sich seine innere Haltung gegenüber sich selbst und dem Kunden bewusst machen. Denn nur Mitarbeiter, die eine „Ich bin okay – du bist okay“-Grundeinstellung einnehmen, sind in der Lage, sich wertschätzend und konstruktiv im unmittelbaren Kundenkontakt zu verhalten. Andere Grundeinstellungen haben einen kontraproduktiven und destruktiven Umgang zur Folge. Die Grundeinstellung „Ich bin okay – du bist okay“ kann als die Basis einer kundenorientierten Ausgestaltung der interaktionsintensiven Geschäftsprozesse verstanden werden und fördert eine empathische und wertschätzende Kunden-Mitarbeiter-Interaktion.
- (14) Das Stroke-Konzept erklärt das menschliche Bedürfnis nach Beachtung, Anerkennung, Zuwendung und Wertschätzung. Dieses gilt es auch in den jeweiligen Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen zu berücksichtigen. Somit ist das Stroke-Konzept sehr gut geeignet, um die Fähigkeit der Selbstreflexion auf- und auszubauen und das eigene Verhalten hinsichtlich der Stroke-orientierten Gestaltung der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion zu betrachten. Darüber hinaus macht das Stroke-Konzept deutlich, dass nicht nur der Mitarbeiter einen Stroke-orientierten Umgang mit dem Kunden pflegen sollte, sondern der Mitarbeiter selbst ebenfalls Anerkennung und Wert-

schätzung für seine Arbeit erhalten muss, um letztendlich wertschätzend in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion (re)agieren zu können. Damit rücken unternehmenskulturelle Aspekte sowie die Denk-, Gefühls- und Verhaltensweisen der Führungskräfte in den Vordergrund, womit sich weitere Forschungsfelder für die Versicherungswissenschaften eröffnen.

- (15) Das Vertragskonzept beschreibt drei Ebenen (administrative, professionelle und psychologische Ebene), die der Mitarbeiter in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion berücksichtigen sollte. Es kann dabei vor allem als Erwartungsmanagement-Tool betrachtet werden, da es idealerweise die Erwartungen der beteiligten Personen an eine Kunden-Mitarbeiter-Interaktion aufeinander abstimmt. Darüber hinaus kann das Vertragskonzept den Mitarbeiter dabei unterstützen, mögliche Konflikte in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion bereits im Vorfeld zu vermeiden, da beide Gesprächspartner klare Vereinbarungen über die Inhalte und den Verlauf des Gesprächs treffen. Insgesamt kann das Vertragskonzept als Klammer um die wesentlichen Transaktionsanalyse-Konzepte verstanden werden.
- (16) Zum Auf- und Ausbau der personalen Kompetenzen sollte eine Weiterbildungsmaßnahme für alle Mitarbeiter, die in die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion involviert sind, stattfinden. Durch (Reflexions-)Übungen werden das eigene Denken, Fühlen und Verhalten und die Komplexität zwischenmenschlicher Interaktionsprozesse für den Mitarbeiter erlebbar gemacht und die eigenen Anteile, blinden Flecken etc. können ins Bewusstsein gelangen. Die Weiterbildungsmaßnahme sollte in jedem Fall ein ausgebildeter Transaktionsanalytiker konzipieren und realisieren, um die Qualität sicherzustellen und um vor einer manipulativen oder simplifizierenden Anwendung der Transaktionsanalyse zu schützen.

## Anhang

### Anlage 1: Entwicklungspfade der humanistischen Psychologie

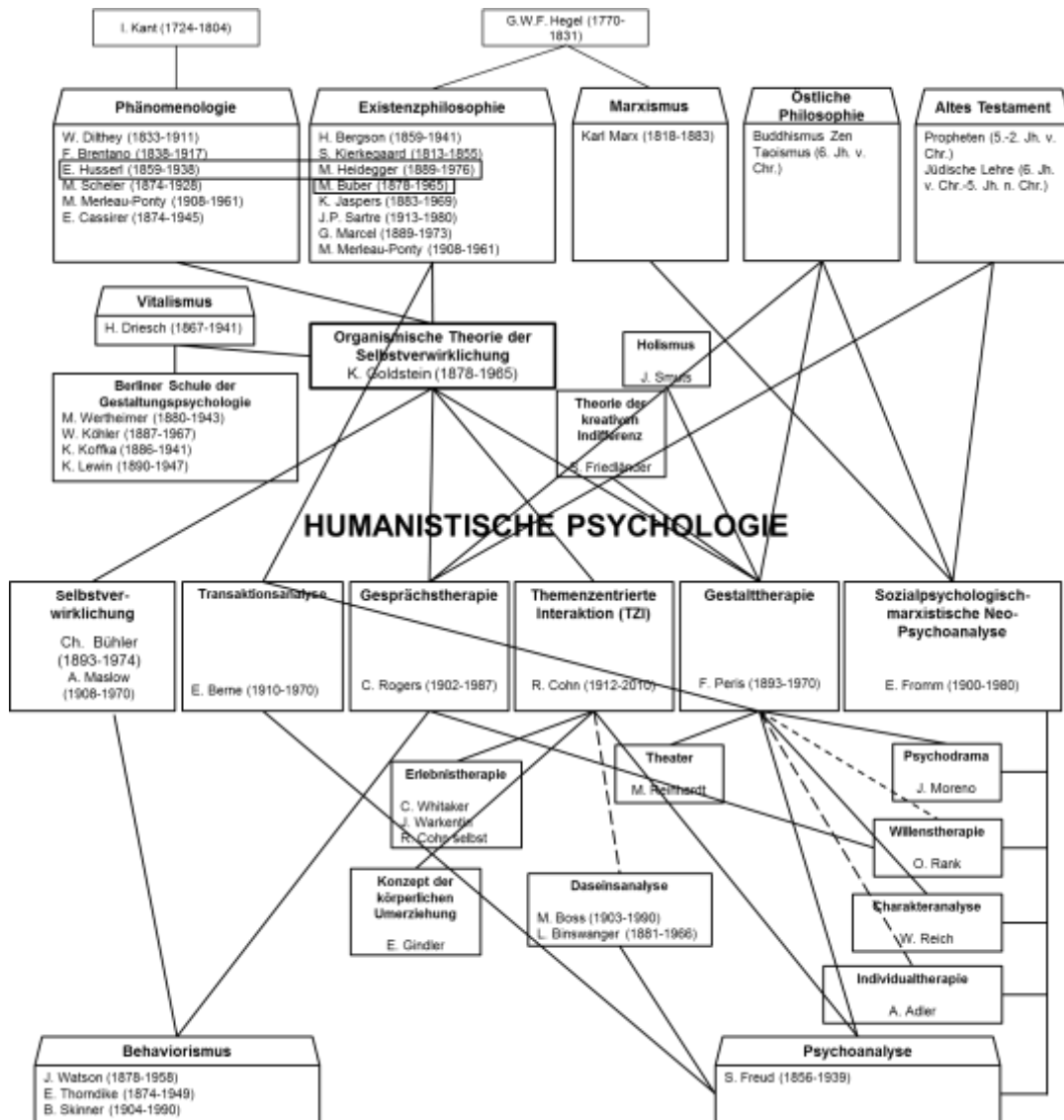


Abbildung 63: Entwicklungspfade der humanistischen Psychologie<sup>677</sup>

<sup>677</sup> In Anlehnung an Quitmann, Helmut (1996), S. 21.



## Anlage 2: Das Strukturmodell 2. Ordnung

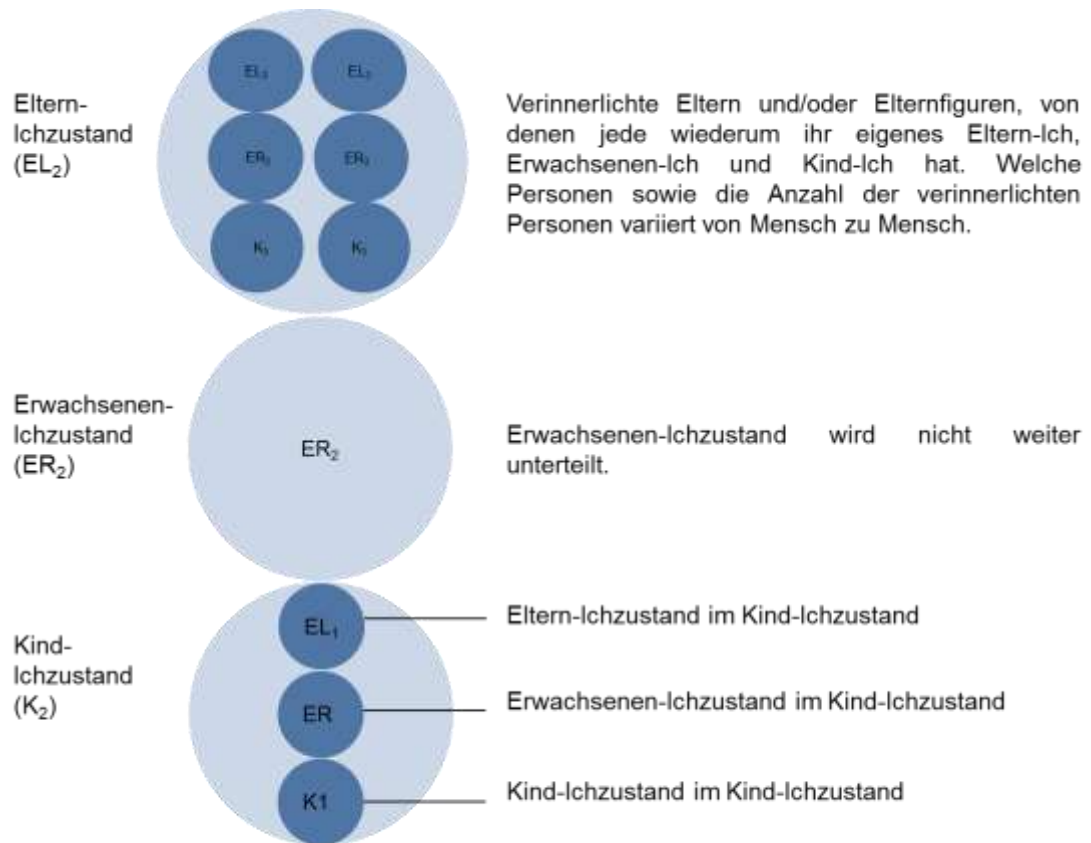


Abbildung 64: Das Strukturmodell 2. Ordnung<sup>678</sup>

<sup>678</sup> In Anlehnung an Stewart, Ian; Joines, Vann (2008), S. 60 und Weigel, Sascha (2012), S. 246.

### Anlage 3: Entwicklung der Umlaufrendite inländischer Inhaberschuldverschreibungen

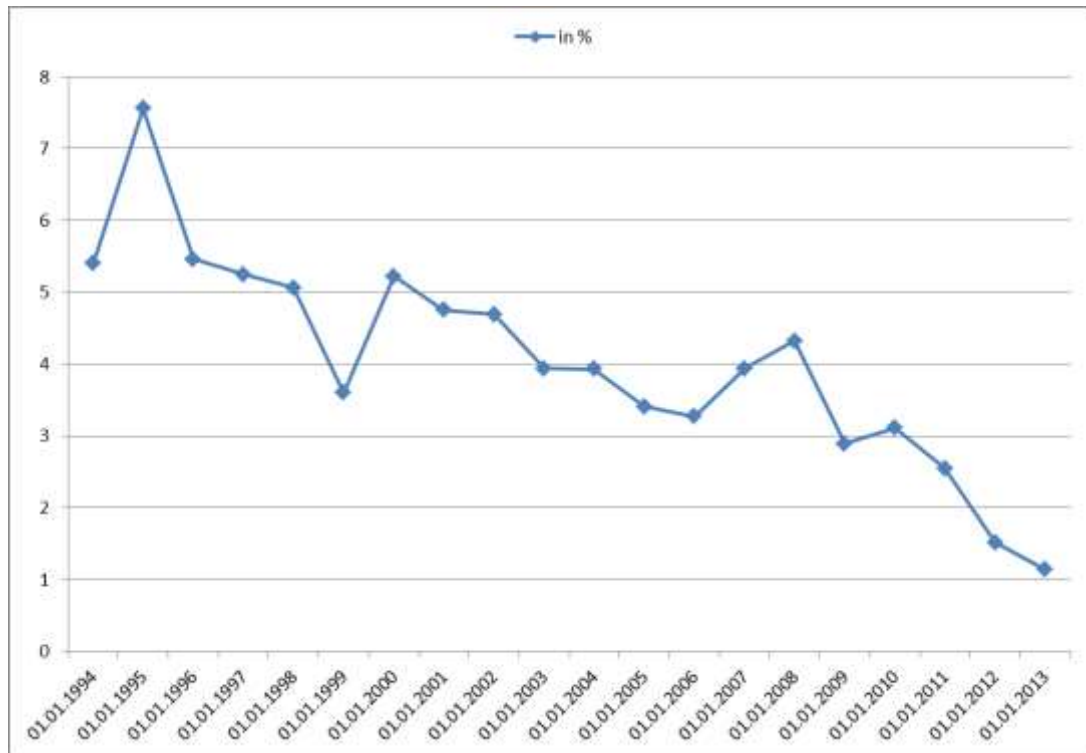


Abbildung 65: Entwicklung der Umlaufrenditen inländischer Inhaberschuldverschreibungen<sup>679</sup>

### Anlage 4: Anteile der Vertriebswege (in %) am Neugeschäft der Versicherungswirtschaft

	Lebensversicherung		Krankenversicherung		Schaden-/Unfallversicherung	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
<b>Einfirmen- und Konzernvermittler</b>	<b>42,0</b>	<b>43,6</b>	<b>48,6</b>	<b>49,2</b>	<b>47,6</b>	<b>47,9</b>
hauptberufliche	35,1	36,4	32,0	32,3	42,6	43,2
nebenberufliche	1,3	1,2	1,1	1,0	2,5	2,6
angestellter Außendienst	5,6	6,0	15,5	15,9	2,5	2,1
<b>Mehrfirmenvermittler</b>	<b>29,5</b>	<b>30,6</b>	<b>37,5</b>	<b>37,3</b>	<b>31,7</b>	<b>32,3</b>
Makler	23,2	24,4	31,7	31,8	28,7	29,3
Mehrfachvertreter	6,3	6,2	5,8	5,5	3,0	3,0
<b>Kreditinstitute</b>	<b>23,6</b>	<b>19,8</b>	<b>3,1</b>	<b>2,9</b>	<b>6,4</b>	<b>5,8</b>
als Einfirmenvermittler	18,5	14,8	2,0	1,8	4,2	3,7
als Mehrfirmenvermittler	5,1	5,0	1,1	1,1	2,2	2,1
<b>Direktvertriebe</b>	<b>2,6</b>	<b>3,4</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>	<b>9,4</b>	<b>9,7</b>
<b>Sonstige</b>	<b>2,3</b>	<b>2,6</b>	<b>6,9</b>	<b>6,7</b>	<b>4,9</b>	<b>4,3</b>

Abbildung 66: Anteile der Vertriebswege (in %) am Neugeschäft der Versicherungswirtschaft<sup>680</sup>

<sup>679</sup> Deutsche Bundesbank (Hrsg.): [http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Statistiken/Zeitreihen\\_Datenbanken/Makrooekonomische\\_Zeitreihen/its\\_details\\_properties\\_node.html?listId=www\\_s140\\_it01&tsId=BBK01.WT0115](http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Statistiken/Zeitreihen_Datenbanken/Makrooekonomische_Zeitreihen/its_details_properties_node.html?listId=www_s140_it01&tsId=BBK01.WT0115) (Abruf am 22.08.2014).

<sup>680</sup> GDV (Hrsg.) (2013), S. 22.

### Anlage 5: Registrierungen im Versicherungsvermittlerregister

gebundene Versicherungsvertreter	162.106
Versicherungsvertreter mit Erlaubnis	30.635
Versicherungsmakler	46.585
produktakzessorische Vertreter	3.046
produktakzessorische Makler	125
Versicherungsberater	281
<b>Summe</b>	<b>242.778</b>

Tabelle 4: Registrierungen im Versicherungsvermittlerregister (Stand: 30.06.2014)<sup>681</sup>

### Anlage 6: Die zehn Tugenden des VEVK<sup>682</sup>

**Tugend 1:** Der „Ehrbare Kaufmann“ ist sich seiner politischen und sozialen Verantwortung bewusst

Er bekennt sich zur freiheitlich demokratischen Grundordnung, zur Achtung der berechtigten Interessen des Einzelnen, zur Chancengleichheit und zur Teilhabe an Sicherheit und Versorgung. Er setzt sich für Gerechtigkeit, Solidarität, Toleranz und Wohlstand ein.

**Tugend 2:** Der „Ehrbare Kaufmann“ nimmt seine sozialpolitische Aufgabe aktiv und verantwortlich an

Seine wichtigste Aufgabe ist neben der Absicherung der allgemeinen Lebensrisiken die Ergänzung der sozialen Sicherungssysteme einschließlich der staatlichen Fürsorge. Daraus erwächst ihm die Verpflichtung, sich aktiv in sozial- und wirtschaftspolitischen Fragen gegenüber seinen Kunden, Geschäftspartnern und der Öffentlichkeit zu positionieren. Er stellt so die Leistung und Bedeutung seines Berufsstandes für die Gesellschaft unter Beweis.

**Tugend 3:** Der „Ehrbare Kaufmann“ bekennt sich zu ethischem Handeln

Sein Leben und seine Arbeit orientiert er an den Regeln der guten Sitten und des Anstandes, die nicht geprägt sind von Gier, Neid, Manipulation und Korruption. Er bekämpft aktiv Marktteilnehmer und Wettbewerber, deren Handeln von unethischen Motiven geprägt ist.

---

<sup>681</sup> Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (Hrsg.): <http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/versicherungsvermittler-zahlen.pdf> (Abruf am 22.08.2014).

<sup>682</sup> Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V. (Hrsg.): <http://www.ehrbarerkaufmann.de/tugenden.html> (Abruf am 04.03.2014).

**Tugend 4:** Der „Ehrbare Kaufmann“ handelt nachhaltig

Er versteht sich als Teil der Gesellschaft, der Wirtschaft und der natürlichen Umwelt und sorgt nach dem Prinzip der Nachhaltigkeit für einen Ausgleich. Er hinterfragt gegenüber Partnern und Kunden Produkte und Lösungen auch auf ihre Nachhaltigkeit. Er orientiert sich nicht an kurzfristigen und riskanten Produkten, sondern bietet seinen Kunden nachhaltige Lösungen für die jetzige und für künftige Generationen an.

**Tugend 5:** Der „Ehrbare Kaufmann“ steht für Identifikation und bürgerschaftliches Engagement

Er identifiziert sich mit seinen Berufskollegen und seinem Berufsstand sowie deren Organisation. Er weiß um die Stärke der Solidarität und Gemeinsamkeit, in der er sich engagiert. Als Vorbild übernimmt er freiwillig gesellschaftliche Aufgaben.

**Tugend 6:** Der „Ehrbare Kaufmann“ verpflichtet sich dem Interesse seines Kunden

Er berät seine Kunden fair und an den individuellen Bedürfnissen ausgerichtet. Vertriebssteuerungen lehnt er ab. Er erteilt den Kunden seinen Rat unabhängig von einem unmittelbaren Geschäftsabschluss.

**Tugend 7:** Der „Ehrbare Kaufmann“ versteht Vertrauen als Grundlage seines Handelns

Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit, fairer Umgang miteinander, pünktliches Leisten, korrektes Abrechnen, Loyalität und das Handeln nach dem Prinzip von Treu und Glauben begründen ein auf Dauer angelegtes Vertrauen seines Kunden.

**Tugend 8:** Der „Ehrbare Kaufmann“ setzt seine Wertestandards und sein Handeln ständig einer kritischen Selbstreflexion aus

Die von den Grundtugenden abgeleiteten Wertestandards bedürfen der ständigen Überprüfung. Der ehrbare Kaufmann stellt sich offen der Diskussion um seinen Berufsstand und sucht aktiv den Kontakt mit allen gesellschaftlichen

Gruppen. Er überprüft und reflektiert sein Handeln in ständigem Austausch mit seinen Kunden, Kollegen und Mitarbeitern.

**Tugend 9:** Der „Ehrbare Kaufmann“ erfüllt hohe Standards im Umgang mit seinen Mitarbeitern

Offenheit, Fairness, Respekt, Transparenz des unternehmerischen Handelns, Dialog- und Kritikbereitschaft, Verantwortung, Vertrauen und vorbildliche Führung sind selbstverständliche Werte für den Umgang mit seinen Mitarbeitern und fördern zugleich deren Motivation und Identifikation mit den Unternehmenszielen.

**Tugend 10:** Der „Ehrbare Kaufmann“ steht für Qualifikation und Kompetenz  
Ständige Weiterentwicklung der fachlichen und sozialen Kompetenzen und der Kundenorientierung sind eine weitere unersetzliche Basis und Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg des Versicherungsvermittlers.

**Anlage 7:** Verhaltenskodex des GDV für den Vertrieb von Versicherungsprodukten<sup>683</sup>

**Regel 1:** Klare und verständliche Versicherungsprodukte – Angaben über mögliche zukünftige Gesamtleistungen basieren auf standardisierten und fairen Verfahren

Die wichtigsten Merkmale des Versicherungsproduktes – einschließlich der für den Kunden bedeutenden Ausschlüsse vom Versicherungsschutz – sind dem Kunden einfach und für ihn verständlich aufzuzeigen. Dem Kunden ist durch diese Information eine individuelle Entscheidung zu ermöglichen. Angaben über mögliche künftige Leistungen, insbesondere im Bereich lang laufender Altersvorsorgeprodukte, wie Annahmen zu der Entwicklung des Kapitalmarktes und zur Renditeentwicklung eines Produktes, sind transparent auf standardisierten branchenweit akzeptierten Verfahren plausibel darzustellen.

---

<sup>683</sup> Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.): Verhaltenskodex des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft für den Vertrieb von Versicherungsprodukten, <http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2012/11/GDV-Verhaltenskodex-Vertrieb-2012n.pdf> (Abruf am 14.06.2014).

### **Regel 2:** Das Kundenbedürfnis steht im Mittelpunkt bei der Beratung und Vermittlung

Versicherungsschutz ist für den Verbraucher eine Vertrauensangelegenheit. Um dieses Vertrauen zu wahren, orientieren sich die Versicherungsunternehmen und der Versicherungsvertrieb an den Bedürfnissen des Kunden und stellen diese in den Mittelpunkt ihres Handelns. Die Beachtung der berechtigten Interessen und Wünsche des Kunden hat Vorrang vor dem Provisionsinteresse der Vertriebe. Die Vertriebssteuerung unterstützt die bedarfsgerechte Beratung. Die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden zum Versicherungsschutz werden vom Versicherungsvermittler ermittelt, strukturiert analysiert und bewertet. Die Empfehlung des Versicherungsvermittlers erfolgt nach Erörterung mit dem Kunden in einer für diesen verständlichen Weise.

### **Regel 3:** Compliance

Die Versicherungsunternehmen geben sich für ihre Mitarbeiter und Vermittler Compliance-Vorschriften. Inhalt der Compliance-Vorschriften sind insbesondere auch die Ächtung von Korruption, Bestechung und Bestechlichkeit; klare Regeln für den Umgang mit Geschenken und Einladungen und sonstige [sic!] Zuwendungen; klare Regeln in Bezug auf Werbemaßnahmen und Unternehmensveranstaltungen sowie Vorschriften zur Vermeidung von Kollisionen von privaten und geschäftlichen Interessen. Sie definieren weiterhin klare Regeln zum Umgang mit persönlichen und vertraulichen Daten und zur Einhaltung der datenschutzrechtlichen und wettbewerbsrechtlichen Vorschriften.

### **Regel 4:** Beratungsdokumentation bei Abschluss

Die ordnungsgemäße Dokumentation eines gesetzlich vorgeschriebenen Beratungsgesprächs ist von besonderer Bedeutung. Versicherungsunternehmen und ihre Vermittler gehen hierbei mit besonderer Sorgfalt vor. Das Dokument ist dem Kunden bei persönlicher Beratung im Falle des Abschlusses auszuhändigen. Zu beachten ist, dass der Gesetzgeber die Möglichkeit des Verzichts auf Dokumentation als Ausnahme vorgesehen hat.

### **Regel 5:** Beratung des Kunden auch nach Vertragsschluss

Die Beratung und Betreuung des Versicherungsnehmers nach Maßgabe seiner Wünsche und Bedürfnisse ist auch nach Vertragsschluss die Grundlage für eine nachhaltige Kundenbeziehung. Aus diesem Grund erfolgt, soweit ein Anlass für eine Beratung oder Betreuung des Versicherungsnehmers erkennbar ist, eine solche auch nach Vertragsschluss während der Dauer des Versicherungsverhältnisses, insbesondere im Schaden- und Leistungsfall.

**Regel 6: Bei** Abwerbungen bzw. Umdeckungen von Versicherungsverträgen ist das Kundeninteresse zu beachten

Die Abwerbung von Versicherungsverträgen ist nur mit wettbewerbskonformen Mitteln zulässig. Der Kunde ist zu bereits bestehenden Versicherungsverträgen zu befragen. Besonders im Bereich der Lebens- und Krankenversicherung kann eine Abwerbung von Versicherungsverträgen oft mit erheblichen Nachteilen für den Kunden verbunden sein. Der Kunde ist in jedem Fall über eventuelle Nachteile konkret aufzuklären. Dies ist Bestandteil der Beratungsdokumentation.

**Regel 7:** Eindeutige und klare Legitimation von Vertretern, Maklern und Beratern gegenüber dem Kunden

Alle Vermittler haben ihren Status gegenüber dem Kunden beim Erstkontakt unaufgefordert klar und eindeutig offenzulegen. Versicherungsvertreter haben gegenüber dem Kunden das bzw. die Auftrag gebenden Versicherungsunternehmen bzw. die Vertriebsorganisation, in deren Namen sie tätig werden, zu benennen.

**Regel 8:** Hoher Stellenwert der Vermittlerqualifikation

Die Versicherungsunternehmen stellen eine hochwertige Ausbildung der Vermittler sicher. Sie arbeiten nur mit qualifizierten und gut beleumundeten Vermittlern zusammen. Die Einholung einer Auskunft bei der Auskunftsstelle für den Versicherungsaußendienst (AVAD) ist Pflicht. Über die gesetzlich vorgeschriebene Qualifizierung selbstständiger Versicherungsvermittler hinaus haben sich die Versicherungsunternehmen im Manteltarifvertrag verpflichtet, auch den angestellten Werbeaußendienst durch die Ablegung einer IHK-Prü-

fung entsprechend zu qualifizieren. Die stetige Weiterbildung der Versicherungsvermittler ist in der Versicherungswirtschaft Standard. Die Versicherungsunternehmen arbeiten nur mit Versicherungsvermittlern zusammen, die sich laufend fortbilden und dies auch nachweisen.

### **Regel 9:** Zusatzvergütungen mit Versicherungsmaklern

Vereinbarungen zwischen Versicherungsunternehmen und Versicherungsmaklern über umsatzbezogene Zusatzvergütungen, d.h. Vergütungen über die vertragsgemäße Courtagevereinbarung hinaus, können die Unabhängigkeit des Versicherungsmaklers tangieren. Es ist daher darauf zu achten, dass solche Vereinbarungen die Unabhängigkeit des Maklers und das Kundeninteresse nicht beeinträchtigen.

### **Regel 10:** Hinweis auf das bestehende Ombudsmannsystem für Versicherungen

In der Versicherungswirtschaft besteht ein Ombudsmannsystem. Hiermit bietet die Branche ihren Kunden ein unabhängiges, unbürokratisches System zur Beilegung von Meinungsverschiedenheiten mit Versicherungsunternehmen und -vermittlern. Der Kunde ist auf das bestehende Ombudsmannsystem in geeigneter Form hinzuweisen.

### **Regel 11:** Verbindlichkeit des Kodex und Evaluierung

Die Mitgliedsunternehmen des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. bekennen sich zu diesem Kodex und machen ihn für sich und die Beziehungen zu ihren Vertriebspartnern verbindlich. Sie arbeiten nur mit Vertriebspartnern zusammen, die diese Grundsätze als Mindeststandards anerkennen und praktizieren. Sie ergreifen die notwendigen Maßnahmen, um die Regeln dieses Kodex in den Grundsätzen des eigenen Unternehmens zu verankern. Die Mitgliedsunternehmen erklären ihren Beitritt zum Kodex gegenüber dem Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft, der die Versicherungsunternehmen, die diesen Kodex als für sich verbindlich anerkennen, auf seiner Homepage und im Jahresbericht veröffentlicht. Die Versicherungsunternehmen, die den Kodex als für sich verbindlich anerkennen, lassen sich alle zwei Jahre von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft oder einem



Wirtschaftsprüfer prüfen. Die Prüfung kann sich auf die Angemessenheit oder auf die Wirksamkeit beziehen. Gegenstand der Prüfung ist somit die Feststellung, ob das Versicherungsunternehmen die Regelungen des Kodex in seine eigenen Vorschriften aufgenommen hat und diese – im Fall der Wirksamkeitsprüfung – auch praktiziert. Der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. wird auf seiner Homepage in der Liste der beigetretenen Versicherungsunternehmen den Ersteller des Testats und das Datum des letzten Testats veröffentlichen. Versicherungsunternehmen, die nicht alle zwei Jahre ein Testat nachweisen, werden aus der Liste gestrichen. Näheres regelt eine Verfahrensvorschrift, die das Präsidium beschließt.

### **Anlage 8: Übung: Ichzustände erkennen**

**Typ:** Einzelarbeit mit anschließender Plenumsdiskussion

**Dauer:** Für die Bearbeitungszeit (20 Minuten) sowie die anschließende Diskussion der einzelnen Antworten im Plenum (25 Minuten) werden insgesamt 45 Minuten veranschlagt.

**Material:** Vordrucke

**Ziel:** Mit dieser Übung kann der Mitarbeiter die theoretischen Grundlagen zu den funktionalen Ichzuständen anwenden und wird bereits mit der Vielschichtigkeit von Kommunikation vertraut gemacht. Die Übung unterstützt den Mitarbeiter darin, Aussagen einem funktionalen Ichzustand zuzuordnen zu können und darauf aufbauend ein besseres Verständnis für die (Re-)Aktionen des Kunden in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion zu entwickeln.

**Durchführung:** Die Teilnehmer werden gebeten, den Aussagen in unterschiedlichen Gesprächssituationen die entsprechenden funktionalen Ichzustände zuzuordnen. Dabei wird ausschließlich die Aktion eines Gesprächspartners betrachtet und die Reaktion des Gegenübers wird im ersten Schritt

vernachlässigt. Wichtig ist, dass die Teilnehmer die unterschiedlichen Wirkungen bei sich und dem anderen erleben.<sup>684</sup>

**Ausgangssituation:** Der Mitarbeiter erscheint zum vereinbarten Beratungs- und Vermittlungsgespräch 20 Minuten später.

**Mitarbeiter (sachlich-unaufgeregt):** „Lieber Herr XYZ, bitte entschuldigen Sie meine Verspätung. Ich stand im Stau und da ich Ihre Telefonnummer nicht hatte, konnte ich Sie leider auch nicht über meine Verspätung informieren.“ (Erwachsenen-Ichzustand)

**Ausgangssituation:** Ein Vermittler ruft in der Schadenabteilung der Zentrale an, weil er mit der Schadenbearbeitung einer guten Kundenbeziehung unzufrieden ist.

**Mitarbeiter (vorwurfsvoll):** „Der Vorgang liegt jetzt schon vier Wochen auf Ihrem Schreibtisch und noch nichts ist passiert. Wann gedenken Sie hier endlich mal aktiv zu werden?“ (kritischer Eltern-Ichzustand)

**Ausgangssituation:** Der Mitarbeiter erhält die neuen Zielvorgaben für das kommende Geschäftsjahr.

**Mitarbeiter (verzweifelt):** „Ich habe keine Ahnung, wie ich das schaffen soll. Jedes Jahr werden die Anforderungen höher.“ (angepasster Kind-Ichzustand)

**Ausgangssituation:** Der Mitarbeiter wird vom Kunden wegen eines Schadensfalls kontaktiert. Dabei ist der Kunde am Telefon vollkommen aufgelöst.

**Mitarbeiter (verständnisvoll):** „Lieber Herr XYZ, das tut mir unglaublich leid zu hören und ich verstehe nur zu gut, dass Sie das sehr getroffen hat. Ich verspreche Ihnen, dass ich mich schnellstmöglich darum kümmern werde. Wollen wir uns heute Abend treffen und alles Weitere in die Wege leiten?“ (fürsorglicher Eltern-Ichzustand)

---

<sup>684</sup> Eine weitere Übung zur Diagnose von funktionalen Ichzuständen findet sich bei Gührs, Manfred; Nowak, Claus (2003), S. 97 f. Alternativ oder ergänzend können bspw. Bilder von Personen mit unterschiedlichen Gesichtsausdrücken oder Karikaturen zur Zuordnung verschiedener funktionaler Ichzustände genutzt werden.

**Ausgangssituation:** Der Mitarbeiter wird von der Vertriebsdirektion zum Fußballturnier mit anschließendem Grillfest eingeladen.

**Mitarbeiter (begeistert):** „Super, darauf freue ich mich schon. Das war letztes Jahr schon klasse und wird's dieses Jahr bestimmt auch wieder.“ (freier Kind-Ichzustand)

**Ausgangssituation:** Der Mitarbeiter übergibt dem Kunden die Unterlagen zu dem Beratungsgespräch.

**Kunde (trotzig):** „Wer soll denn diesen ganzen Wust an Papier lesen, das ist doch nicht Ihr Ernst?“ (rebellischer Kind-Ichzustand)

**Praxishinweise:** Eine eindeutige Zuordnung des funktionalen Ichzustands ohne die Berücksichtigung von Mimik und Gestik ist nicht immer möglich. Dennoch liefert das gesprochene Wort bereits einen ersten Anhaltspunkt. Zur Vereinfachung der Diagnose ist der jeweiligen Aktion in Klammern ein Schlagwort hinzugefügt. Mit dieser Übung schult der Mitarbeiter die Fähigkeit, die verschiedenen Ausdrucksweisen von Kunden einem funktionalen Ichzustand zuzuordnen.

### **Anlage 9: Übung: Egogramm erstellen**

**Typ:** Einzelarbeit mit anschließender Gruppenarbeit

**Dauer:** Für die Erstellung des Egogramms (20 Minuten) sowie die anschließende Gruppendiskussion (25 Minuten) werden insgesamt 45 Minuten veranschlagt.

**Material:** Vordrucke

**Ziel:** Bei den Übungen zum Egogramm geht es keineswegs darum, dass die Teilnehmer eine genaue prozentuale Aufteilung der funktionalen Ichzustände

erstellen, sondern vielmehr darum, die Größenrelationen zwischen den einzelnen Ichzuständen zu veranschaulichen.<sup>685</sup> Die Teilnehmer können mit dem selbsterstellten Egogramm mögliche Anhaltspunkte für bevorzugte funktionale Ichzustände herausarbeiten.<sup>686</sup> Der einzelne Mitarbeiter wird damit befähigt, vor bedeutenden Gesprächen (z.B. mit einer Führungskraft oder einem wichtigen Kunden) ein Egogramm von sich und dem Gegenüber zu erstellen und darauf aufbauend Hinweise für das Gespräch abzuleiten. Dazu zählen bspw. Ichzustände bei dem Gesprächspartner, die zum Erfolg oder Abbruch der Kommunikation führen könnten, oder die Verfügbarkeit von produktiven Ichzuständen<sup>687</sup> beim Mitarbeiter und dem Gesprächspartner.<sup>688</sup>

**Durchführung:** Es werden Gruppen mit drei bis vier Personen gebildet. Dann erstellt jeder Mitarbeiter eigenständig ein Egogramm in zwei unterschiedlichen Situationen.<sup>689</sup> Das erste Egogramm erstellt der Mitarbeiter für eine vergangene Kunden-Mitarbeiter-Interaktion, die sich schwierig gestaltete. Das zweite Egogramm spiegelt eine Situation wider, in der die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion reibungslos verlief. Alternativ könnte auch ein Egogramm erstellt werden, bei dem die Ausgangsfrage lautet: Welche Ichzustände nutze ich mehr und welche weniger in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion?<sup>690</sup> Anschließend wird das Egogramm in der Gruppe vorgestellt und sich über den Prozess der Erstellung sowie erste Erkenntnisse der Mitarbeiter ausgetauscht.

---

<sup>685</sup> Vgl. Gührs, Manfred; Nowak, Claus (2003), S. 100 f. Weitere Übungen zum Egogramm finden sich bei Gührs, Manfred; Nowak, Claus (2003), S. 101.

<sup>686</sup> In der transaktionsanalytischen Literatur finden sich weitere Beispiele zur Identifikation der bevorzugten funktionalen Ichzustände einer Person. Die Fragebögen umfassen oftmals über 50 Fragen, sodass eine Beantwortung dieser Fragebögen im Rahmen der Weiterbildungsmaßnahme aufgrund der zeitlichen Restriktion entfällt. Der Trainer kann dennoch auf diese Fragebögen hinweisen und sie den Teilnehmern bei Bedarf aushändigen. Die Auswertung wird dann idealerweise mit dem Trainer zusammengedurchgeführt. Auch für einen umfassenden Fragebogen gilt, dass die Ergebnisse keine objektiven und allgemeingültigen Aussagen zulassen, sondern vielmehr zum Aufspüren erster Anhaltspunkte zu den bevorzugten funktionalen Ichzuständen dienen. Vgl. Gührs, Manfred; Nowak, Claus (2003), S. 104 ff.

<sup>687</sup> Die produktiven Ichzustände werden als die positiven Ausprägungen der jeweiligen funktionalen Ichzustände verstanden. Siehe hierzu die detaillierte Darstellung der positiven und negativen Ausprägungen des funktionalen Ichzustands-Modells in Abschnitt 2.3.5.1 sowie Abbildung 38.

<sup>688</sup> Vgl. Gührs, Manfred; Nowak, Claus (2003), S. 102 f.

<sup>689</sup> Bei Interesse der Teilnehmer kann das Egogramm für weitere Gesprächssituationen aus dem Privatleben oder dem beruflichen Kontext (wie z.B. die Kommunikation mit dem Innendienst oder der Führungskraft im Vertrieb) erstellt werden.

<sup>690</sup> Sofern die Teilnehmer bereits gemeinsame Erfahrungen im Beratungs- und Vermittlungsgespräch gesammelt haben, können anschließend auch Egogramme der anderen Teilnehmer erstellt werden. Somit wird das Eigenbild des Vermittlers durch ein Fremdbild ergänzt.

**Praxishinweise:** Falls Mitarbeiter an dieser Stelle erste Verbesserungspotenziale für ihr Kommunikationsverhalten identifizieren, kann die sog. Konstanz-Hypothese veranschaulichen, wie die Veränderungen angestoßen und umgesetzt werden können. Denn gemäß der Konstanz-Hypothese (siehe hierzu Abschnitt 2.3.5.1.5) ist die gesamte Energiemenge im Egogramm konstant und nur die Intensitäten der einzelnen Ichzustände verändern sich. Dies hat zur Folge, dass eine gewünschte Änderung der Energieverteilung in erster Linie auch immer darauf abzielen sollte, den Ichzustand zu stärken, der mehr Anteil am Egogramm erhalten soll, mit der Folge, dass Energie von einem „ungewünschten“ Ichzustand losgelöst wird. Hierbei soll betont werden, dass es grundsätzlich keinen guten oder schlechten Ichzustand gibt, vielmehr der angemessene oder unangemessene Einsatz unterschiedlicher Ichzustände in verschiedenen Gesprächssituationen entscheidend ist. Es geht um die bewusste Steuerung der Ichzustände. Somit ist der flexible Einsatz (fast) aller verfügbaren Ichzustände, vor allem der positiven Ausprägungen der funktionalen Ichzustände, ein Erfolgsfaktor für die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion.<sup>691</sup>

Das Egogramm dient in erster Linie dazu, dass sich der Mitarbeiter Klarheit über sein persönliches Kommunikationsverhalten verschafft. Somit dient die Erstellung des Egogramms mehr der Selbstreflexion und weniger der Erlangung von Fähigkeiten in der unmittelbaren Kommunikation mit dem Kunden. Da das eigene Kommunikationsverhalten auch Einfluss auf das Kommunikationsverhalten des Gegenübers hat, liefert es zumindest indirekt Erkenntnisse für den Verlauf der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion.

### **Anlage 10: Übung: Austausch von Transaktionen<sup>692</sup>**

**Typ:** Gruppenarbeit mit anschließender Plenumsdiskussion

---

<sup>691</sup> Vgl. Schmidt, Rainer (2009), S. 60 sowie Abschnitt 4.5.2.

<sup>692</sup> Konzeptionell orientiert sich die Übung an Gührs, Manfred; Nowak, Claus (2003), S. 118. Weitere Übungen finden sich bei Rüttinger, Rolf; Kruppa, Reinhold (2006), S. 127 ff. Gührs, Manfred; Nowak, Claus (2003), S. 118 ff.

**Dauer:** Für die Bearbeitungszeit (30 Minuten) sowie die anschließende Diskussion der einzelnen Antworten im Plenum (30 Minuten) werden insgesamt 60 Minuten veranschlagt.

**Material:** Arbeitspapier mit den verschiedenen Transaktionen

**Ziel:** Diese Übung schult einerseits die Fähigkeit zur Diagnose funktionaler Ichzustände und andererseits die Bestimmung des Verlaufs der ausgetauschten Transaktionen.

**Durchführung:** Bei der Übung werden zu Beginn jeweils Dreiergruppen gebildet. Dabei tauschen zwei Personen vorher festgelegte Transaktionen aus, die von der dritten Person beobachtet und diagnostiziert werden. Eine abschließende Auswertung dieser Übung erfolgt im Plenum, sodass der Trainer die Möglichkeit hat, offene Fragen für alle Teilnehmer zu beantworten sowie die Kommunikationsregeln zu den jeweiligen Beispielen zu verdeutlichen.

**Praxishinweise:** Bei dieser Übung empfiehlt es sich, dass alle Personen einmal die Beobachterrolle einnehmen. Des Weiteren sollte die Übung nicht mehr als vier Transaktionen umfassen, um diese für den Beobachter nachvollziehbar und überschaubar zu gestalten.<sup>693</sup> Den verschiedenen Rollen sind in Klammern Anhaltspunkte für die Ausdrucksformen des jeweiligen Ichzustands zugeordnet. Idealerweise nutzen die Teilnehmer das Stichwort, um bspw. ihre Gestik und Mimik auf den jeweiligen Reiz oder die Reaktion auszurichten.

**1. Durchgang:** A beobachtet, B und C werden instruiert. B übernimmt dabei die Rolle des Kunden und C die Rolle des Mitarbeiters.

---

<sup>693</sup> Vgl. Gührs, Manfred; Nowak, Claus (2003), S. 116 f.

**C (sachlich-nüchtern):** Hallo Herr XYZ, guten Tag.  
**B (sachlich-nüchtern):** Herr ABC, guten Tag.  
 Kommen Sie rein und nehmen Sie bitte Platz.

**C (sachlich-nüchtern):** Nach unserem letzten Gespräch habe ich intensiv Ihren bestehenden Versicherungsschutz analysiert. Gerne möchte ich Ihnen meine Analyse vorstellen.  
**B (sachlich-nüchtern):** Gerne. Ich bin gespannt auf Ihre Ausführungen.

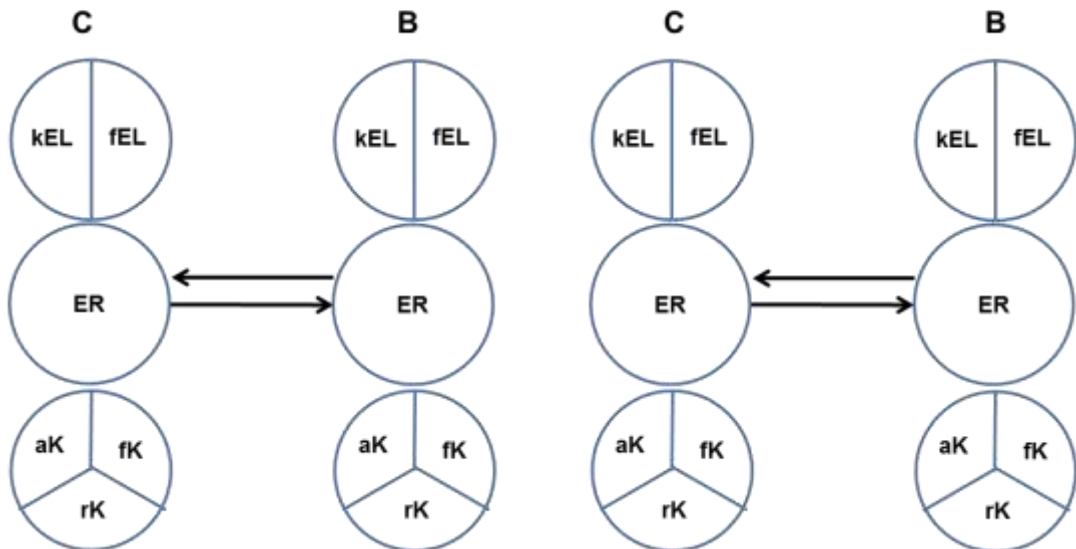


Abbildung 67: Übung: Austausch von Transaktionen, 1. Gespräch, 1. + 2. Transaktion

Die ersten beiden Transaktionen verlaufen zwischen den funktionalen Erwachsenen-Ichzuständen und sind ein Beispiel für eine horizontale Komplementärtransaktion. In dieser Form verläuft das Beratungs- und Vermittlungsgespräch reibungslos und könnte so ohne Störungen fortgeführt werden (1. Kommunikationsregel).

**C (vorwurfsvoll):** Ehrlich gesagt, bin ich ein wenig erschrocken über Ihren lückenhaften Versicherungsschutz, Sie haben keine Berufsunfähigkeitsversicherung, keine Lebensversicherung geschweige denn eine Haftpflichtversicherung.  
**B (jammernd):** Ja, Sie haben recht, ich habe mich da bisher nicht drum gekümmert. Mir ist das alles immerviel zu kompliziert, ich verstehe von diesem ganzen Versicherungskrams nämlich gar nichts.

**C (anklagend):** Aber Sie sind über 40 Jahre alt und sollten doch in der Lage sein, grundlegende Versicherungs- und Finanzfragen klären zu können.  
**B (sachlich):** Lieber Herr ABC, ich verstehe Ihre Verwunderung, aber es hilft uns jetzt nicht weiter, mich mit Vorwürfen zu überschütten. Viel wichtiger ist, dass wir nun zur Tat schreiten und die Versicherungslücken schließen.

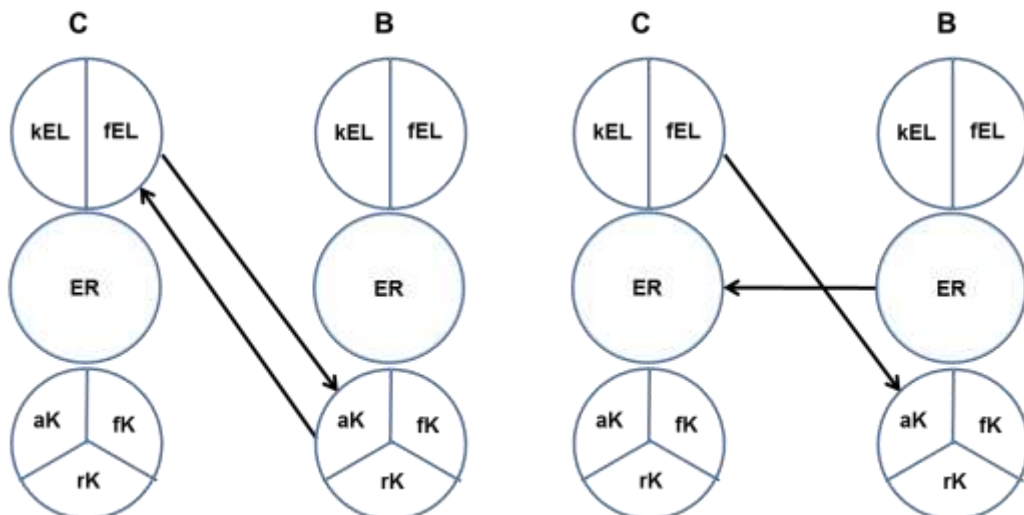


Abbildung 68: Übung: Austausch von Transaktionen, 1. Gespräch, 3. + 4. Transaktion

Die dritte Transaktion ist eine vertikale Komplementärtransaktion. Der Mitarbeiter sendet mit der Ausdrucksqualität des kritischen Eltern-Ichzustands einen Reiz an den funktionalen angepassten Kind-Ichzustand des Kunden. Der Kunde wiederum antwortet mit der Ausdrucksqualität des angepassten Kind-Ichzustands. Auch hier verläuft die Kommunikation wie erwartet, da der Kunde aus dem funktionalen Ichzustand reagiert, den der Mitarbeiter angesprochen hat (1. Kommunikationsregel).

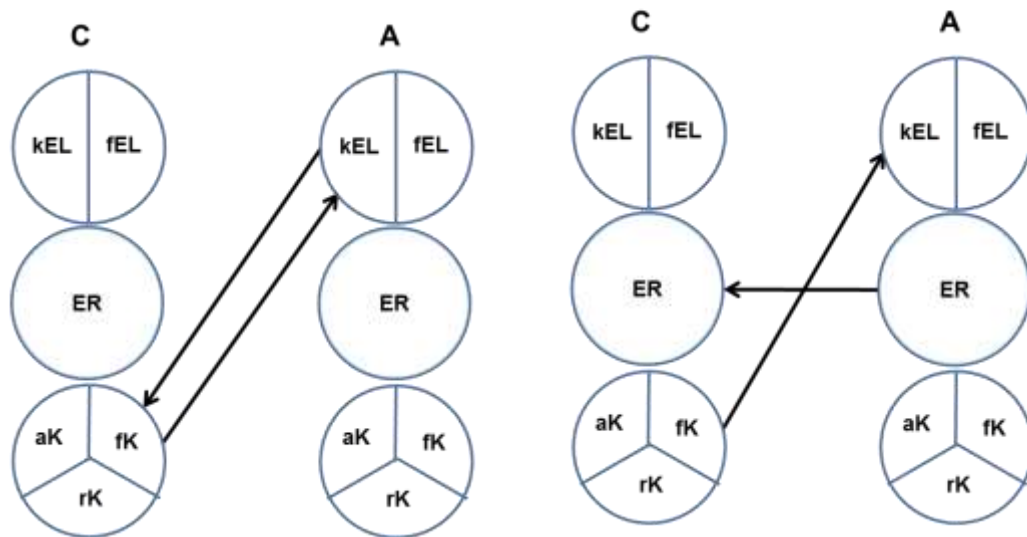
Die vierte Transaktion ist ein Beispiel für eine gekreuzte Transaktion. Beim Kunden wird durch den Mitarbeiter der funktional angepasste Kind-Ichzustand angesprochen, allerdings reagiert der Kunde aus einem anderen als dem angesprochenen funktionalen Ichzustand, im vorliegenden Beispiel aus dem funktionalen Erwachsenen-Ichzustand. Somit handelt es sich um eine gekreuzte Transaktion. Dies ist ein positives Beispiel für den Einsatz der gekreuzten Transaktion, da zwar die Kommunikation (für den Mitarbeiter) unerwartet verläuft (weil die Reaktion aus einem anderen Ichzustand als vom Mitarbeiter beabsichtigt erfolgt), allerdings die gekreuzte Transaktion dazu dient, den funktionalen Erwachsenen-Ichzustand des Mitarbeiters zu aktivieren. Falls der Mitarbeiter die Einladung des Kunden annimmt, mit dem funktionalen Erwachsenen-Ichzustand die Kommunikation fortzusetzen, kann das beispielhafte Beratungs- und Vermittlungsgespräch wieder in konstruktiven Bahnen verlaufen. Lehnt der Mitarbeiter die Einladung ab, steigt die Wahrscheinlichkeit für einen zunehmend destruktiven Verlauf des weiteren Beratungs- und Vermittlungsgesprächs.

**2. Durchgang:** B beobachtet, A und C werden instruiert. Nun übernimmt C die Rolle des Kunden und A die Rolle des Mitarbeiters.



**C (hilfflos):** Hallo Herr XYZ, ich hatte heute morgen einen Autounfall und bin immer noch total aufgelöst. Das Auto ist total Schrott, ich habe ein Schädelhirntrauma. Ich brauche das Auto dringend für meinen Job. Ich weiß gerade nicht, wie ich das alles machen soll.  
**A (gut zuredend):** Herr ABC, oh, das tut mir wirklich leid zu hören. Und ich verstehe, dass Sie gerade aufgelöst sind.

**C (weiterhin hilfflos):** Ja, aber was soll ich denn jetzt tun? Ich weiß gerade nicht, wo hinten und vorne ist.  
**A (konstruktiv):** Herr ABC, ich schlage vor, dass wir nun alle wichtigen Informationen zum Unfall aufnehmen, sodass wir den Schaden schnellstmöglich regulieren können. Okay?



**Abbildung 69: Übung: Austausch von Transaktionen, 2. Gespräch, 1. + 2. Transaktion**

Die erste Transaktion ist eine vertikale Komplementärtransaktion. Der Mitarbeiter reagiert auf die verzweifelte und aufgewühlte Äußerung des Kunden aus dem funktionalen angepassten Kind-Ichzustand mit dem funktionalen fürsorglichen Eltern-Ichzustand und somit entsprechend dem Reiz von C.

Auch in der zweiten Transaktion spricht der Kunde den funktionalen fürsorglichen Eltern-Ichzustand an. Daraufhin entscheidet sich der Mitarbeiter, diesen Reiz zu kreuzen und den funktionalen Erwachsenen-Ichzustand anzusprechen (gekreuzte Transaktion). Somit nimmt die Kommunikation nicht den von C erwarteten Verlauf (2. Kommunikationsregel). Diese gekreuzte Transaktion ist ein Beispiel für den konstruktiven Einsatz dieses Transaktionstyps, da das Ziel darin besteht, den funktionalen Erwachsenen-Ichzustand des Kunden zu aktivieren. Der Kunde nimmt diese Einladung an und richtet ebenfalls seine Reaktion an den funktionalen Erwachsenen-Ichzustand des Mitarbeiters. Somit können Mitarbeiter und Kunde sich auf der sachlichen Ebene der funktionalen Erwachsenen-Ichzustände austauschen (horizontale Komplementärtransaktion).

**C (sachlich-nüchtern):** Ja, das ist eine gute Idee.

**A (sachlich-nüchtern):** Sehr gut. Wann und wo genau ist der Unfall passiert?

**C (sachlich-nüchtern):** Heute Morgen, um 9.35 Uhr, in der Gottschedstraße/Ecke Käthe-Kollwitz-Straße.

**A (sachlich-nüchtern):** Wie genau hat sich dieser Unfall ereignet?

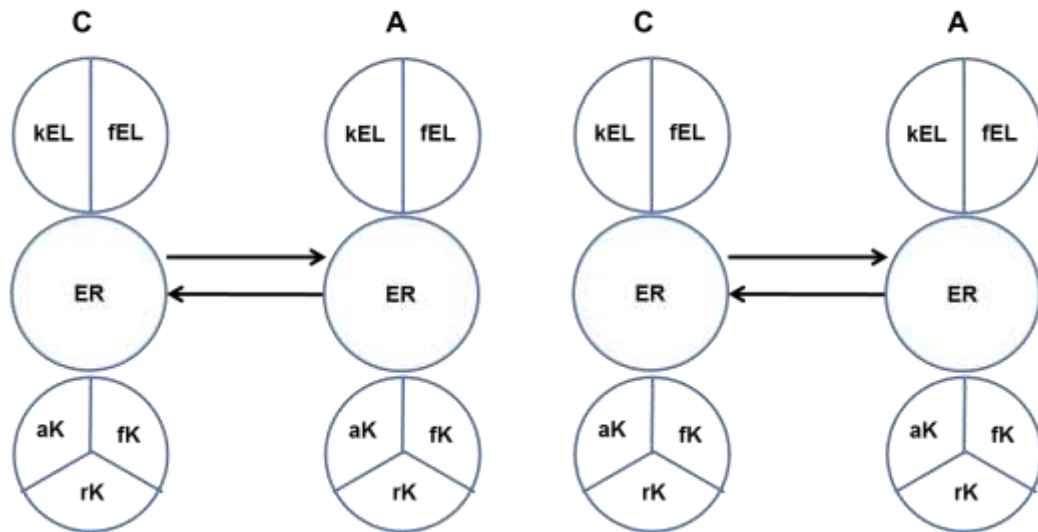


Abbildung 70: Übung: Austausch von Transaktionen, 2. Gespräch, 3. + 4. Transaktion

### Anlage 11: Übung: Analyse von und Konfrontation mit Redefinitionstransaktionen<sup>694</sup>

**Typ:** Gruppenarbeit mit anschließender Plenumsdiskussion

**Dauer:** Für die Bearbeitungszeit in der Gruppe (35 Minuten) sowie die anschließende Diskussion der einzelnen Antworten im Plenum (25 Minuten) werden insgesamt 60 Minuten veranschlagt.

**Material:** Arbeitsbogen

**Ziel:** Das Ziel der Übung besteht einerseits darin, den Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, Redefinitionstransaktionen zu erkennen, und andererseits hinsichtlich geeigneter Reaktionsmöglichkeiten zu schulen. Hierzu gehört auch, dass der Mitarbeiter wieder zum ursprünglichen Thema bzw. zur Fragestellung in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion zurückkehrt oder bewusst den neuen Aspekt der Redefinitionstransaktion aufgreift.

<sup>694</sup> Weitere Übungen zu Redefinitionstransaktionen finden sich bei Gührs, Manfred; Nowak, Claus (2003), S. 146 ff. Dabei werden vor allem die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten von Redefinitionstransaktionen sowie die Wirkungsweise dieses Transaktionstyps veranschaulicht. Darauf aufbauend können die weiteren Übungen den Mitarbeiter dabei unterstützen, die Redefinitionstransaktionen zu analysieren und das Gegenüber damit zu konfrontieren.

**Durchführung:** Die Teilnehmer füllen zu zweit oder in Kleingruppen den Arbeitsbogen aus. Dabei sollten sie folgende Fragestellungen beantworten:

1. **Frage:** Handelt es sich um eine Tangentialtransaktion oder eine blockierende Transaktion? Auf welchen Aspekt der Transaktion (z.B. Subjekt, Prädikat, Objekt) des Mitarbeiters bezieht sich die Redefinitionstransaktion?
2. **Frage:** Wie könnte die Antwort des Kunden lauten, wenn er keine Redefinitionstransaktion durchführen würde, sondern vielmehr aus dem funktionalen Erwachsenen-Ichzustand reagieren würde?
3. **Frage:** Wie könnte eine angemessene/produktive/konstruktive Reaktion des Mitarbeiters auf das Ausweichen aussehen?
  - a. Zum Thema zurückkehren?
  - b. Einen neuen Aspekt der Redefinition aufgreifen?

**Praxishinweise:** Eine weitere Möglichkeit im Umgang mit Redefinitionstransaktionen ist die Konfrontation. Diese ist allerdings in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion hoch anspruchsvoll und sollte nur nach mehrmaligem Ausweichen des Kunden genutzt werden.<sup>695</sup> Für die vorliegende Übung wird sich auf die zwei Möglichkeiten – Rückkehr zum ursprünglichen Thema bzw. zur Fragestellung sowie bewusster Bezug auf den neuen Aspekt der Redefinitionstransaktion – beschränkt. Bei dieser Übung geht es nicht darum, dass die Mitarbeiter verschiedene Standardantworten zum Umgang mit Redefinitionstransaktionen erlernen. Ergänzend kann in der Übung noch die Frage beantwortet werden, wie die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion weiter verlaufen wäre, wenn die Redefinitionstransaktion nicht bewusst vom Mitarbeiter erkannt worden wäre und somit keine bewusste Reaktion auf das Ausweichen des Kunden stattgefunden hätte.

**Ausgangssituation:** Der Mitarbeiter hatte nach dem ersten Beratungs- und Vermittlungsgespräch dem Kunden ein Angebot zur Berufsunfähigkeitsversicherung übermittelt. Im Folgenden treffen sich Kunde und Mitarbeiter zum Zweitgespräch.

---

<sup>695</sup> Siehe hierzu Fußnote 618. Für die Konfrontation ist eine Vereinbarung mit dem Kunden notwendig, diesen auch bei Unstimmigkeiten konfrontieren zu dürfen.

**Mitarbeiter:** „Hatten Sie schon Zeit, sich das Angebot zu unserer Berufsunfähigkeitsversicherung anzuschauen?“

**Kunde:** „Wer soll denn den ganzen Wust an Papier lesen?“

1. **Frage:** Handelt es sich um eine Tangentialtransaktion oder eine blockierende Transaktion? Auf welchen Aspekt der Transaktion (z.B. Subjekt, Prädikat, Objekt) des Mitarbeiters bezieht sich die Redefinitionstransaktion?

**Antwort:** Hierbei handelt es sich um eine blockierende Transaktion, da der Kunde das Objekt „Angebot zu unserer Berufsunfähigkeitsversicherung“ infrage stellt. Der Kommunikationsverlauf wird durch diese Transaktion erheblich gestört.

2. **Frage:** Wie könnte die Antwort des Kunden lauten, wenn er keine Redefinitionstransaktion durchführen würde, sondern vielmehr aus dem funktionalen Erwachsenen-Ichzustand reagieren würde?

**Antwort:** „Leider hatte ich hierzu noch keine Zeit. Ich habe die Unterlagen hier aber ausgedruckt vor mir liegen. Vielleicht können wir kurz die wesentlichen Punkte durchgehen?“

3. **Frage:** Wie könnte eine angemessene Reaktion des Mitarbeiters auf das Ausweichen des Kunden aussehen?

Möglichkeiten:

a. **Zum Thema zurückkehren:** Bei einer blockierenden Transaktion wird es schwierig, ohne jegliches Eingehen auf das Gesagte des Kunden direkt zur Ausgangsfrage zurückzukehren.

b. **Einen neuen Aspekt der Redefinition aufgreifen:** Z.B. mit folgender Antwort: „Ich verstehe, dass die Unterlagen sehr umfänglich sind. Wir sind einerseits vom Gesetzgeber dazu verpflichtet, Sie über alle relevanten Vertragsbestandteile zu informieren, und andererseits ist die Berufsunfähigkeitsversicherung ein komplexes und auf Langfristigkeit angelegtes Produkt. Darf ich Ihnen die Eckpunkte des Angebots noch einmal kurz erläutern?“

**Ausgangssituation:** Der Mitarbeiter und der Kunde treffen sich zu einem Beratungs- und Vermittlungsgespräch, in dem vor allem das Thema Berufsunfähigkeit im Vordergrund steht.

**Mitarbeiter:** „Wussten Sie, dass 20 % der Arbeitnehmer im Laufe des Erwerbslebens berufsunfähig werden?“

**Kunde:** „Was soll mir schon groß passieren? Ich arbeite in einem Büro.“

1. **Frage:** Handelt es sich um eine Tangentialtransaktion oder eine blockierende Transaktion? Auf welchen Aspekt der Transaktion (z.B. Subjekt, Prädikat, Objekt) des Mitarbeiters bezieht sich die Redefinitionstransaktion?

**Antwort:** Hierbei handelt es sich um eine Tangentialtransaktion, da der Kunde dem Objekt „20 % Risiko für Berufsunfähigkeit“ ausweicht. Der Kommunikationsverlauf wird durch diese Transaktion – anders als vom Mitarbeiter beabsichtigt – in eine andere Richtung gelenkt.

2. **Frage:** Wie könnte die Antwort des Kunden lauten, wenn er keine Redefinitionstransaktion durchführen würde, sondern vielmehr aus dem funktionalen Erwachsenen-Ichzustand reagieren würde?

**Antwort:** „Nein, diese Zahl war mir nicht bekannt. 20 %, das bedeutet, dass jeder fünfte Arbeitnehmer einmal berufsunfähig sein wird.“

3. **Frage:** Wie könnte eine angemessene Reaktion des Mitarbeiters auf das Ausweichen des Kunden aussehen?

Möglichkeiten:

a. **Zum Thema zurückkehren:** „Fast jeder zweite Berufstätige schätzt die Situation so ein wie Sie und das kann ich auch gut nachvollziehen. Ich wollte Ihnen mit dieser Prozentzahl auch nur ein erstes Gefühl für die Bedeutung der Berufsunfähigkeitsversicherung vermitteln.“

b. **Einen neuen Aspekt der Redefinition aufgreifen:** Z.B. mit folgender Antwort: „Da haben Sie natürlich recht, die Wahrscheinlichkeit, in Ihrer Tätigkeit als kaufmännischer Angestellter berufsunfähig zu werden, ist sicherlich geringer als für die Berufsgruppe des Baugewerbes. Allerdings resultieren über 40 % der Schadenfälle in der Berufsunfähigkeit aus psychischen Erkrankungen. Und dieses Risiko teilen Bauarbeiter und kaufmännische Angestellte gleichermaßen.“

**Anlage 12: Übung: Rollendiagnose im Dramadreieck<sup>696</sup>**

**Typ:** Einzelarbeit mit anschließender Plenumsdiskussion

**Dauer:** Für die Bearbeitungszeit in der Gruppe (10 Minuten) sowie die anschließende Diskussion der einzelnen Antworten im Plenum (20 Minuten) werden insgesamt 30 Minuten veranschlagt.

**Material:** Arbeitspapier

**Ziel:** Die Teilnehmer werden befähigt, die verschiedenen Rollen im Dramadreieck unterschiedlichen Aussagen zuordnen zu können sowie Aspekte der Dramadreieckskommunikation wahrzunehmen.<sup>697</sup>

**Durchführung:** Dazu wird den Teilnehmern ein Arbeitspapier zur Verfügung gestellt, das eine Ausgangslage und darauf aufbauend Transaktionen aus den verschiedenen Rollen im Dramadreieck enthält. Die Aufgabe für die Teilnehmer besteht darin, den Reaktionen die verschiedenen Rollen im Dramadreieck (Retter, Verfolger, Opfer) zuzuweisen und die konstruktive Reaktionsmöglichkeit zu der betreffenden Ausgangslage herauszufinden (K), die sehr wahrscheinlich nicht ins Dramadreieck führen würde.

**Praxishinweise:** Die Mitarbeiter haben bereits Erfahrungen mit der Diagnose der funktionalen Ichzustände gemacht. Insofern können die Mitarbeiter zusätzlich auch den dazugehörigen funktionalen Ichzustand diagnostizieren. Wichtig hierbei ist, nochmals auf den Unterschied zwischen der Diagnose der funktio-

---

<sup>696</sup> Die Übung ist in Anlehnung an Gührs, Manfred; Nowak, Claus (2003), S. 136 f. konzipiert.

<sup>697</sup> Um das Bewusstsein für das eigene Rollenverhalten zu schärfen, können sich die Teilnehmer darüber hinaus an Situationen während ihrer Tätigkeit als Mitarbeiter erinnern, in denen sie eine Rolle einnahmen. Als Leitfragen können dabei dienen: Welche Rollen nehmen Sie gegenüber Ihren Kunden, Führungskräften im Vertrieb oder dem Innendienst ein und welche Rolle nimmt Ihr Gegenüber ein? Was fühlen und denken Sie und wie verhalten Sie sich, wenn Sie sich in der Rolle befinden, was, denken Sie, fühlt, denkt und wie verhält sich Ihr Gesprächspartner? Welche Möglichkeiten sehen Sie zukünftig, nicht eine Rolle im Dramadreieck einzunehmen? Was wäre eine Interventionsmöglichkeit, falls das Spiel wieder begonnen hat? Weitere Übungen zum Dramadreieck finden sich bei Gührs, Manfred; Nowak, Claus (2003), S. 134 ff. Dazu gehören Übungen, um z.B. die Einladungen zum Dramadreieck zu erkennen und diese Einladungen nicht anzunehmen sowie die Vor- und Nachteile der Dramadreiecksrollen bewusst zu machen.

nenalen Ichzustände (Bestimmung des Ichzustands, dem die Aktion bzw. Reaktion zuzuordnen ist) und der Analyse von Kommunikationsketten (Inhalte der jeweiligen Aktion und Reaktion) hinzuweisen.

**Ausgangssituation:** Der Kunde ruft den Mitarbeiter an, weil er einen Brief erhalten hat, in dem ihm mitgeteilt wurde, dass der angezeigte Schaden (ein Fahrraddiebstahl) nicht gedeckt ist. Kunde: „Lieber Herr XYZ, ich habe Post bekommen und erfahren, dass der Schaden nicht übernommen wird. Das ist echt mal wieder typisch für die Versicherer, die Prämien holen sie sich, aber wenn's drauf ankommt, dann passiert nix.“ (Verfolger)

1. Aussage (Opfer): „Es tut mir leid, ich kann nix dafür, von mir aus hätten Sie den Schaden auf jeden Fall erstattet bekommen, aber die aus der Zentrale machen manchmal, was sie wollen. Ich kann da echt nix machen, ich bin auch nur ein kleines Licht.“
2. Aussage (Erwachsenen-Ichzustand): „Verstanden habe ich, dass Sie einen Schaden hatten, der nicht von uns übernommen wird. Ich bin mit dem Fall nicht vertraut. Was kann ich jetzt für Sie tun? Was ist jetzt für Sie wichtig?“
3. Aussage (Retter): „Kommen Sie heute nach Feierabend zu mir in die Agentur. Wir finden dafür eine Lösung.“
4. Aussage (Verfolger): „Da hätten Sie wohl mal besser den Versicherungsvertrag genauer gelesen, da steht explizit drin, dass Fahrraddiebstahl nicht versichert ist.“

Mit dieser Übung kann der Mitarbeiter ein Verständnis für das unterschiedliche Kommunikationsverhalten aus den verschiedenen Rollen entwickeln und somit die (Re-)Aktionen von Kunden in einer Kunden-Mitarbeiter-Interaktion auch besser verstehen. Darüber hinaus wird dem Mitarbeiter verdeutlicht, dass er verschiedene Möglichkeiten hat, auf Einladungen zu einem Spiel zu reagieren. Somit werden vor allem die Konfliktfähigkeit sowie der flexible Umfang mit veränderten Gesprächssituationen geschult.

### **Anlage 13: Übung: Der Grundeinstellung auf der Spur<sup>698</sup>**

**Typ:** Einzelarbeit mit anschließender (Gruppen- oder Plenums-)Diskussion

**Dauer:** Für die Bearbeitungszeit (30 Minuten) sowie die anschließende Diskussion der einzelnen Antworten in der Gruppe oder im Plenum (30 Minuten) werden insgesamt 60 Minuten veranschlagt.

**Material:** Fragebogen

**Ziel:** Die Mitarbeiter lernen ihre bevorzugte Grundeinstellung in verschiedenen beruflichen Situationen kennen.

**Durchführung:** Die Mitarbeiter füllen zuerst den Fragebogen eigenständig aus und tauschen sich anschließend in der Gruppe oder im Plenum aus.

**Praxishinweise:** Es ist sehr wahrscheinlich, dass die Mitarbeiter sich in unterschiedlichen Gesprächssituationen auch in verschiedenen Konstellationen der Grundeinstellungen befinden.

Folgender Fragebogen ist für die Übung vorgesehen:

1. Wie verteilen sich die verschiedenen Grundeinstellungen in Ihrem Arbeitsalltag?
2. In welchen beruflichen Situationen fühlen Sie sich okay und in welchen nicht okay?
3. In welchen Situationen könnten sich Ihre Kunden okay und in welchen nicht okay fühlen?
4. Was sind Gründe dafür, dass Sie sich in bestimmten beruflichen Situationen okay oder nicht okay fühlen?
5. Denken Sie bitte an eine Kunden-Mitarbeiter-Interaktion, in der Sie dem Kunden gegenüber eine „Ich bin okay – du bist okay“-Grundeinstellung

---

<sup>698</sup> Weitere Übungen zu den Grundeinstellungen finden sich bei Rüttinger, Rolf; Kruppa, Reinhold (2006), S. 221 ff.



eingonnen haben. Was sind Ursachen für die eingennommene Grundeinstellung?

6. Denken Sie bitte an eine Kunden-Mitarbeiter-Interaktion, in der Sie dem Kunden gegenüber eine „Ich bin okay – du bist nicht okay“-Grundeinstellung eingonnen haben. Was sind Ursachen für die eingennommene Grundeinstellung?

Mit diesem Fragebogen wird der Mitarbeiter eingeladen, sich gedanklich mit seinem Menschenbild auseinanderzusetzen und es ggf. kritisch zu hinterfragen.

### **Anlage 14: Übung zur Stroke-Ökonomie**

Die Stroke-Ökonomie von *STEINER* dient als Grundlage für eine Diskussion mit den Seminarteilnehmern. Hierzu werden die Grundsätze von *STEINER* umformuliert und mit den Teilnehmern diskutiert.

- Wenn Sie jemandem einen Stroke geben möchten, machen Sie das auch?<sup>699</sup>
- Sind Sie in der Lage, sich auch selber Strokes zu geben?<sup>700</sup>
- Wenn Sie Strokes erhalten, können Sie diese vorbehaltlos annehmen?<sup>701</sup>
- Wenn Sie Strokes benötigen, können Sie auch darum bitten?<sup>702</sup>
- Wenn Sie keine Strokes möchten, können Sie diese auch ablehnen?<sup>703</sup>

Wichtig hierbei ist, dass es nicht nur um positive Wertschätzung geht, sondern auch die konstruktiv geäußerte negative Wertschätzung (z.B. Unzufriedenheit mit der Kundenbetreuung) im Rahmen dieser Diskussion zu berücksichtigen ist.

---

<sup>699</sup> „Gib keine Strokes, auch wenn du gerne möchtest!“

<sup>700</sup> „Gib dir selbst keine positiven Strokes!“

<sup>701</sup> „Nimm keine Strokes an, (auch) wenn du sie möchtest!“

<sup>702</sup> „Bitte nicht um Strokes, wenn du welche brauchst!“

<sup>703</sup> „Lehne keine Strokes ab, wenn du sie nicht willst!“

## **Anlage 15: Übung: Mein Stroke-Profil<sup>704</sup>**

**Typ:** Einzelarbeit mit anschließender Gruppenarbeit

**Dauer:** Für die Bearbeitungszeit (20 Minuten) sowie die anschließende Diskussion der einzelnen Antworten im Plenum (30 Minuten) werden insgesamt 50 Minuten veranschlagt.

**Material:** Vorlage eines Säulendiagramms

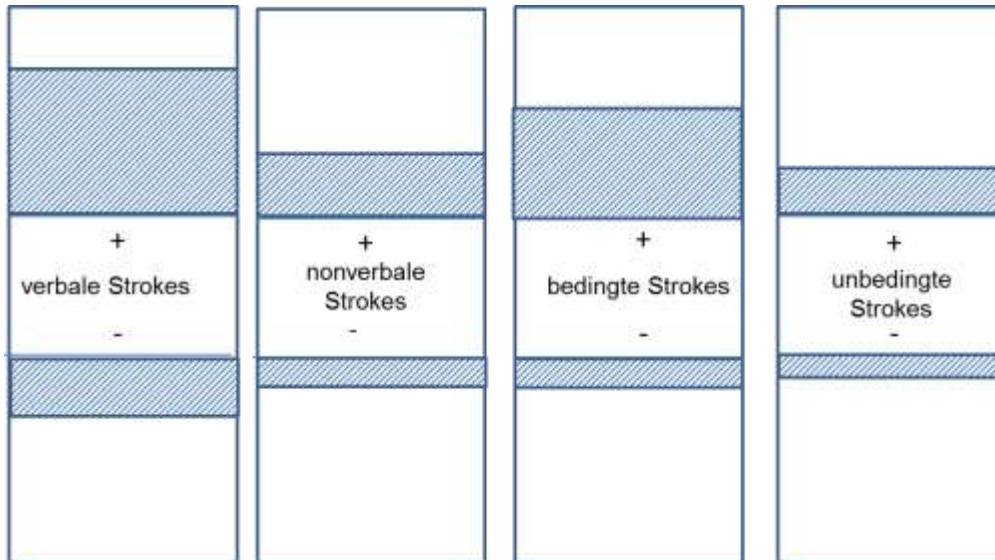
**Ziel:** Die Mitarbeiter bekommen einen Eindruck von ihrem eigenen Stroke-Profil.

**Durchführung:** Jeder Mitarbeiter füllt das Säulendiagramm selbstständig aus. Dabei wird zwischen den Strokes, die der Mitarbeiter in seiner beruflichen Tätigkeit gibt, und denen, die er in seiner beruflichen Tätigkeit erhält, unterschieden. Anschließend tauschen sich die Teilnehmer in Kleingruppen (oder im Plenum) aus.

**Praxishinweise:** Empfehlenswert ist, dass sich der Mitarbeiter bei den Strokes, die er gibt, auf die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion fokussiert. Bei den Strokes, die er erhält, kann der Mitarbeiter sich auf die vollständige Bandbreite seines Tätigkeitsfelds (z.B. Führungskraft, Innendienstmitarbeiter, etc.) stützen. Bei der Übung steht im Vordergrund, dass sich die Mitarbeiter einen Überblick über die relativen Ausprägungen der verschiedenen Stroke-Kategorien verschaffen.

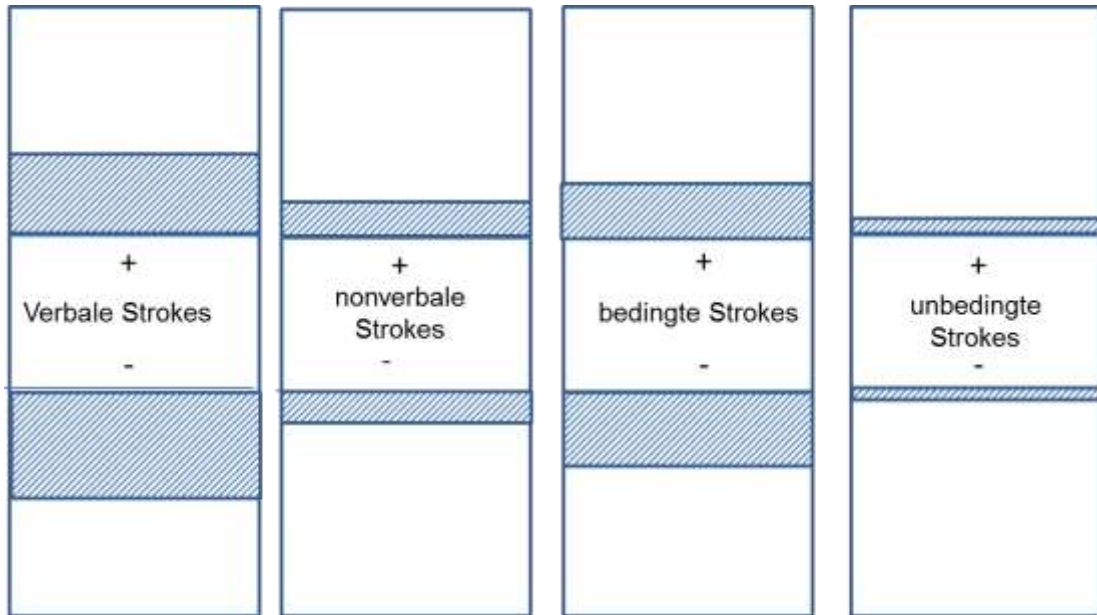
---

<sup>704</sup> Weitere Übungen zum Stroke-Konzept finden sich bei Gührs, Manfred; Nowak, Claus (2003), S. 165 ff. Im therapeutischen Bereich kann diese Übung auf das Stroke-Profil der eigenen Familie (z.B. Eltern, Großeltern, weitere Bezugspersonen) erweitert werden. Dies ist für die vorliegende Arbeit nicht angemessen, da die Mitarbeiter evtl. mit biografischen Erfahrungen emotional in Kontakt kommen und der nötige Schutz und die Begleitung auf dieser „Reise in die Vergangenheit“ durch den Trainer nicht gewährleistet werden kann. Darüber hinaus steht in dieser Weiterbildungsmaßnahme die gegenwärtige Situation sowie die Weiterentwicklung im Vordergrund und weniger die Aufarbeitung der Vergangenheit, wengleich diese zweifelsohne einen maßgeblichen Anteil an dem Verhalten, Denken und Fühlen im Hier und Jetzt hat.



**Abbildung 71: Welche Arten von Strokes verbege ich?**

Das beispielhafte Stroke-Profil eines Mitarbeiters in einer Kunden-Mitarbeiter-Interaktion zeigt auf, dass er nach der Selbsteinschätzung mehr verbale Strokes als nonverbale Strokes „verteilt“, wobei diese größtenteils positiv sind. Die positiven Strokes werden für den Empfänger als angenehm und die negativen Strokes als unangenehm empfunden. Des Weiteren gibt der Mitarbeiter überwiegend positive bedingte Strokes und weniger unbedingte Strokes. Positive nonverbale Strokes können z.B. ein Lächeln zur Begrüßung oder während eines Beratungs- und Vermittlungsgesprächs sein. Ein positiver verbaler Stroke kann bspw. ein angenehmer Small Talk zum Einstieg in das Beratungs- und Vermittlungsgespräch sein. Bedingte positive Strokes können beim Mitarbeiter z.B. eingesetzt werden, wenn er sich dafür bedankt, dass der Termin zum Beratungs- und Vermittlungsgespräch zustande gekommen ist oder der Kunde an alle Unterlagen gedacht hat, um das Beratungs- und Vermittlungsgespräch und ein damit verbundenes Angebot zu verschiedenen Versicherungsprodukten abschließend erstellen zu können. Aber auch bedingte negative Strokes, z.B. für die fehlende Kooperationsbereitschaft des Kunden, können in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion zum Einsatz kommen. Unbedingte Strokes kommen im vorliegenden Beispiel sowohl in positiver als auch negativer Ausprägung sehr selten zum Einsatz.



**Abbildung 72: Welche Arten von Strokes erhalte ich?**

Das beispielhafte Stroke-Profil, das der Teilnehmer für seine Tätigkeit als Mitarbeiter erstellt hat, zeigt, dass er mehr negative als positive verbale Strokes erhält. Dies kann bspw. darin begründet sein, dass in der Zusammenarbeit mit dem Kunden oftmals Kritik in Form von negativen Strokes ausgedrückt wird.

Die Mitarbeiter werden mit dieser Übung angeregt, darüber nachzudenken, wie sie einerseits in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion die verschiedenen Arten von Strokes gegenüber dem Kunden anwenden. Andererseits erlangen die Mitarbeiter auch eine Vorstellung davon, welche Arten von Strokes sie erhalten. Damit können Mitarbeiter ihren „Stroke-Haushalt“ begutachten und eine eventuelle Unausgewogenheit zwischen Geben und Nehmen identifizieren. Denn Mitarbeiter, die langfristig keine Wertschätzung und Anerkennung, z.B. durch ihre Führungskraft, durch Kunden, Öffentlichkeit etc., erhalten, werden auch nicht in der Lage sein, dem Kunden Wertschätzung und Anerkennung in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion entgegenzubringen.

### **Anlage 16: Übung: Abschluss eines Vertrags nach transaktionsanalytischem Verständnis**

**Typ:** Gruppenarbeit mit anschließender Plenumsdiskussion

**Dauer:** Für die Bearbeitungszeit (30 Minuten) sowie die anschließende Diskussion der einzelnen Antworten im Plenum (30 Minuten) werden insgesamt 60 Minuten veranschlagt.

**Durchführung:** Bei der Übung werden zu Beginn jeweils Dreiergruppen gebildet. Dabei simulieren zwei Teilnehmer (Teilnehmer A: Kunde und Teilnehmer B: Mitarbeiter) ein Beratungs- und Vermittlungsgespräch, zu dessen Beginn ein Vertrag nach transaktionsanalytischem Verständnis zwischen dem Kunden und dem Mitarbeiter geschlossen wird. Die dritte Person (Teilnehmer C) übernimmt die Beobachterrolle und prüft, inwiefern alle wesentlichen Bestandteile eines transaktionsanalytischen Vertrags berücksichtigt wurden.

---

## Literaturverzeichnis

### Internetlinks

Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.): Die Weiterbildung der Versicherungsvermittler in Deutschland, [http://www.gutberaten.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/Downloads/Das\\_Konzept\\_1.1\\_korr\\_Fassung.pdf](http://www.gutberaten.de/fileadmin/user_upload/pdf/Downloads/Das_Konzept_1.1_korr_Fassung.pdf) (Abruf am 13.05.2014).

Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.): Qualitätssicherungshandbuch, [http://www.gutberaten.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/Downloads/2014-01-23\\_gut\\_beraten\\_QSH-Freigabe\\_erteilt.pdf](http://www.gutberaten.de/fileadmin/user_upload/pdf/Downloads/2014-01-23_gut_beraten_QSH-Freigabe_erteilt.pdf) (Abruf am 13.05.2014).

Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.): Regeln zur Anrechnung von Bildungsmaßnahmen, [http://www.gutberaten.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/Anrechnungsregeln.pdf](http://www.gutberaten.de/fileadmin/user_upload/pdf/Anrechnungsregeln.pdf) (Abruf am 13.05.2014).

Bibliographisches Institut GmbH (Hrsg.): <http://www.duden.de/rechtschreibung/Interaktion> (Abruf am 10.11.2013).

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (Hrsg.): Rundschreiben 3/2013 (VA) – Mindestanforderungen an die Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen, [http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs\\_1303\\_mindestanforderungenbeschwerdebearbeitung\\_va.html](http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1303_mindestanforderungenbeschwerdebearbeitung_va.html) (Abruf am 18.10.2013)

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (Hrsg.): Sammelverfügung: Beschwerdemanagementfunktion und Beschwerdebearbeitung bei Versicherungsunternehmen, [http://www.bafin.de/SharedDocs/Aufsichtsrecht/DE/Verfuegung/vf\\_130920\\_beschwerdebearbeitung\\_va.html](http://www.bafin.de/SharedDocs/Aufsichtsrecht/DE/Verfuegung/vf_130920_beschwerdebearbeitung_va.html) (Abruf am 18.10.2013)

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.):

Glossar, <http://www.dqr.de/content/2325.php> (Abruf am 03. Juli 2014).

Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V. (Hrsg.):  
<http://www.ehrbarerkaufmann.de/index.php> (Abruf am 04.03.2014).

Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V. (Hrsg.):  
<http://www.ehrbarerkaufmann.de/tugenden.html> (Abruf am 04.03.2014).

Bund-Länder-Koordinierungsstelle für den Deutschen Qualifikationsrahmen  
für lebenslanges Lernen (Hrsg.):

Handbuch zum Deutschen Qualifikationsrahmen, URL: [http://www.dqr.de/media/content/DQR\\_Handbuch.pdf](http://www.dqr.de/media/content/DQR_Handbuch.pdf) (Abruf am 13.07.2014).

Burmann, Christoph; Krause, Juliane (2009):

Identitätsbasierte Markenführung im Investitionsgüterbereich, in: Burmann,  
Christoph (Hrsg.): LiM-Arbeitspapiere, Arbeitspapier 36, URL:  
<http://www.lim.uni-bremen.de/files/burmann/publikationen/LiM-AP-36-Investitions-gueter.pdf> (Abruf am 13.11.2013).

Deutsche Bundesbank (Hrsg.):

[http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Statistiken/Zeitreihen\\_Datenbanken/Makrooekonomische\\_Zeitreihen/its\\_details\\_properties\\_node.html?listId=www\\_s140\\_it01&tsId=BBK01.WT0115](http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Statistiken/Zeitreihen_Datenbanken/Makrooekonomische_Zeitreihen/its_details_properties_node.html?listId=www_s140_it01&tsId=BBK01.WT0115) (Abruf am 22.08.2014).

Deutsche Gesellschaft für Transaktionsanalyse e.V. (Hrsg.):

Handbuch für Weiterbildung und Prüfung zum/zur TransaktionsanalytikerIn,  
[http://www.dgta.de/pdf/Handbuch\\_fuer\\_Weiterbildung\\_und\\_Pruefung\\_zum-zur\\_TransaktionsanalytikerIn.pdf](http://www.dgta.de/pdf/Handbuch_fuer_Weiterbildung_und_Pruefung_zum-zur_TransaktionsanalytikerIn.pdf) (Abruf am 22. März 2013).

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (Hrsg.):  
<http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/versicherungsvermittler-zahlen.pdf>  
(Abruf am 22.08.2014).

ERGO Versicherungsgruppe AG (Hrsg.):

<http://www.ergo.de/de/ERGO/Verstehen/Kundenanwalt> (Abruf am 22.08.2013).

ERGO Versicherungsgruppe AG (Hrsg.):

<https://ergodirekt.de/de/service/kundenbewertungen.html> (Abruf am: 18.10.2013).

Europäische Kommission (Hrsg.):

Verbraucherpolitische Strategie der EU 2007-2013, [http://ec.europa.eu/consumers/overview/cons\\_policy/doc/cps\\_0713\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/consumers/overview/cons_policy/doc/cps_0713_de.pdf) (Abruf am 21.10.2013)

Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.):

Verhaltenskodex des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft für den Vertrieb von Versicherungsprodukten, <http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2012/11/GDV-Verhaltenskodex-Vertrieb-2012n.pdf> (Abruf am 14.06.2014).

MecklerMedia Corporation (Hrsg.):

<http://allfacebook.de/userdata/> (Abruf am 18.10.2013).

### **Aufsätze/Artikel aus Zeitschriften, Artikel aus Handwörterbüchern, Beiträge aus Sammelwerken, Gesetze und Monographien**

#### **A**

Albrecht, Peter (2013):

Zwischen Industrialisierung und Individualisierung – Erwartungen und Anforderungen an die moderne Schadenregulierung, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 376–377.

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) vom 14.08.2006, in der Fassung vom 3. April 2013 (BGBl. I S. 610).

Angerer, Thomas (2005):



Verkaufserfolge im Relationship Marketing mit Konzepten der TA, in Zeitschrift für Transaktions-Analyse, 22. Jg., S. 289–312.

Angerer, Thomas (2004):

Analyse von Verkaufsinteraktionen im beziehungsorientierten persönlichem Verkauf, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 50. Jg., Nr. 1, S. 31–51.

Angerer, Thomas (2004a):

Beziehungsanalyse in Verkaufsgesprächen – Ergebnisse einer empirischen Transaktionsanalyse, in; Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 26. Jg., Nr. 4, S. 295–315

Angerer, Thomas (2003):

Management von Kundenfeedback, Wiesbaden.

Armbrüster, Christian (2008):

Beratungspflichten des Versicherers nach § 6 VVG n.F.: Grundlagen, Reichweite, Rechtsfolgen, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 59. Jg., S. 425–437.

## **B**

Bader, Wolfgang (1994):

Neues Menschenbild für die Ökonomie, Ludwigsburg, Berlin.

Bär, Martina; Andelfinger, Volker; Maas, Robert; Wiehle, Hartmut (2010):

Kundenzentrierte Industrialisierung in der Versicherungsbranche, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 147–150.

Barenberg, Stefan; Lohse, Ute (2009):

Die Balanced Scorecard als ganzheitliches Performance Management-System in Finanzdienstleistungsunternehmen, Karlsruhe.

Barnes, Graham; Dusay, John; Schiff, Jacqui et al.(Hrsg.) (1979):

Transaktionsanalyse seit Eric Berne, Berlin, Band 1: Schulen der Transaktionsanalyse, Theorie und Praxis.

Baumgardt, Johannes (1991):

Der Mensch als Homo Oeconomicus – gilt das noch heute?, in: Hummel, Gert (Hrsg.): Der Beitrag der Wissenschaften zum gegenwärtigen und zukünftigen Menschenbild, Bonn, S. 97–120.

Becker, Hartmut; Stein, Thomas (2013):

Eine Branche in der Abwehrschlacht – Nur ein Kommunikationsproblem?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 256–259.

Becker, Manfred (2009):

Personalentwicklung, 5. Auflage, Stuttgart.

Beenken, Matthias; Brühl, Bernhard; Wende, Sabine (2011):

Darstellung und Abgrenzung des deutschen Versicherungsvermittlungsmarktes, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 100. Jg., S. 73–88.

Berne, Eric (2006):

Die Transaktionsanalyse in der Psychotherapie – Eine systematische Individual- und Sozial-Psychiatrie, Paderborn.

Berne, Eric (2002):

Spiele der Erwachsenen, Neuausgabe, Hamburg.

Berne, Eric (2001):

Was sagen Sie, nachdem Sie „Guten Tag“ gesagt haben?, 17. Auflage, Frankfurt am Main.

Berne, Eric (1991):

Transaktionsanalyse der Intuition: ein Beitrag zur Ich-Psychologie, Paderborn.

Berne, Eric (1964):

Games People Play: The Psychology of Human Relationship, New York.

Berne, Eric (1963):

The Structure and Dynamics of Organizations and Groups, New York.

Berne, Eric (1961):

Transactional Analysis in Psychotherapy: A Systematic Individual and Social Psychiatry, New York.

Berner, Con (1998):

Outsourcing als strategischer Faktor, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 49. Jg., Hamburg, S. 363–365.

Berthel, Jürgen; Becker, Fred (2013):

Personal-Management, 10. Auflage, Stuttgart.

Bewersdorf, Carlo (2012):

Versicherer müssen Zurückhaltung im Social Web ablegen, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 63. Jg., S. 142–144.

Bhayani, Bharat; Elert, Florian; Mattar, Klaus (2011):

Geschäftsmodelle der Lebensversicherer im Umbruch – Status quo und Ausblick, in: Versicherungswirtschaft, 66. Jg., S. 37.

Bittl, Andreas (1997):

Vertrauen durch kommunikationsintendiertes Handeln: Eine grundlagentheoretische Diskussion in der Betriebswirtschaftslehre mit Gestaltungsempfehlungen für die Versicherungswirtschaft, Wiesbaden.

Bittl, Andreas; Vielreicher, Peter (1994):

Individuelle Wahrnehmung und Versicherungsnachfrage – Konsequenzen für Produktgestaltung und Unternehmenskommunikation von Versicherungsunternehmen, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 83. Jg., S. 193–217.

Bittner, Thomas (1999):

Optimierung von Kundenstrukturierungen, in: Versicherungswirtschaft, 54. Jg., S. 677.

Blickle, Gerhard (2004):

Menschenbilder, in: Schreyögg, Georg; von Werder, Axel (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart, S. 836–843.

Bohlen, Wolfgang (1996):

Theoretische Aufarbeitung ausgewählter psychotherapeutischer Verfahren und Analyse der Übertragbarkeit auf den organisationalen Handlungskontext, Hamburg.

Brachmann, Harald (2011):

Der Schutz des Versicherungsnehmers durch die Wächterfunktion der BaFin, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jg., S. 209–211.

Broszat, Bernd (2001):

Planung und Kontrolle von Betriebskosten in Versicherungsunternehmen, Frankfurt am Main; Berlin; Bern et al.

Brown, Michael; Woollams, Stan; Huige, Kristyn (2006):

Abriss der Transaktionsanalyse, Eschborn.

Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.) (2007):

Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen, Wiesbaden.

Bruhn, Manfred; Homburg, Christian (Hrsg.) (2004):

Gabler Marketing Lexikon, 2. Auflage, Wiesbaden.

Bruhn, Manfred (2002):

Integrierte Kundenorientierung, Wiesbaden.

Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.) (2000):

Dienstleistungsqualität, 3. Auflage, Wiesbaden.

Bruhn, Manfred (Hrsg.) (1999):

Internes Marketing, 2. Auflage, Wiesbaden

Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.) (1991):

Dienstleistungsqualität, Wiesbaden

Bühler, Charlotte; Allen, Melanie (1987):

Einführung in die humanistische Psychologie, Frankfurt am Main, Berlin, Wien.

Butollo, Willi; Krüsmann, Marion; Hagl, Maria (2000):

Humanistische Psychotherapieverfahren, in: Psychiatrie und Psychotherapie, Möller, Hans-Jürgen; Laux, Gerd; Kapfhammer, Hans-Peter (Hrsg.): Psychiatrie und Psychotherapie, Heidelberg, S. 771–797.

## **C**

Corsten, Hans (2000):

Der Integrationsgrad des externen Faktors als Gestaltungsparameter in Dienstleistungsunternehmen – Voraussetzungen und Möglichkeiten der Externalisierung und Internalisierung; in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 145–168.

## **D**

Diller, Hermann (2001):

Vahlens großes Marketinglexikon, 2. Auflage, München.

Dohmen, Anne; Moormann, Jürgen (2011):

Kundenzentrierung in der Finanzbranche – Ansätze und Perspektiven, in: Marketing Review St. Gallen, Heft 01, 28. Jg., S. 26–33.

Drucker, Peter (1998):

Die Praxis des Managements, 6. Auflage, München, Zürich.

Dudenredaktion (Hrsg.) (2010):

Duden, Das Fremdwörterbuch, 10. Auflage, Mannheim, Zürich.

Dusay, John (1979):

Die Entwicklung der Transaktionsanalyse, in: Barnes, Graham; Dusay, John; Schiff, Jacqui et al. (Hrsg.) (1979): Transaktionsanalyse seit Eric Berne, Berlin, Band 1: Schulen der Transaktionsanalyse, Theorie und Praxis, S. 54–81.

## **E**

Eberwein, Werner(2009):

Humanistische Psychotherapie, Stuttgart, New York.

Ehrler, Bruno (1999):

Kernkompetenzorientiertes Management der Versicherung, St. Gallen.

Eickenberg, Volker (2012):

Marketingorientierte Potenzialentwicklung selbstständiger Versicherungsvertreter, Lohmar, Köln.

El Hage, Bernard; Jara, Martin (Hrsg.)(2003):

Schadenmanagement, St. Gallen.

Engelhardt, Werner; Kleinaltenkamp, Michael; Reckenfelderbäumer, Martin (1993):

Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 45, Nr. 5, S. 395–427.

Esser, Martina (2004):

Assistance in der Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

Eszler, Erwin (1997):

Zu einer allgemeinen Theorie der Versicherungsproduktion, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 86. Jg., S. 1–36.

Eurich, Andreas (2001):

Bestandskundenmarketing von Versicherungsunternehmen, Lohmar, Köln.

## **F**

Farny, Dieter (2013):

Eine Prognose der deutschen Erstversicherung für 2012 bis 2021 und die Bedeutung für die Versicherungskonzerne in Abhängigkeit vom Branchenmix, in: Mitteilungen des Institut für Versicherungswissenschaften an der Universität zu Köln, 01/2013, Köln.

Farny, Dieter (2011):

Versicherungsbetriebslehre, 5. Auflage, Karlsruhe.

Farny, Dieter (2010):

Eine neue Typologie real existierender deutscher Erstversicherer, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 99. Jg., S. 259–275.

Farny, Dieter (2000):

Versicherungswissenschaft — Quo vadis?, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 89. Jg., S. 561–575.

Farny, Dieter (2000a):

Versicherungsbetriebslehre, 3. Auflage, Karlsruhe.

Farny, Dieter (1999):

Entwicklungen der Versicherungsbetriebslehre — Rückschau und Versuch einer Vorschau, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 88. Jg., S. 569–609.

Farny, Dieter (1990):

Versicherungsbetriebslehre: Wirtschaftliche Theorie des Versicherungsunternehmens und seiner Beziehungen zur Umwelt, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 79. Jg., S. 1–30.

Farny, Dieter (1988):

Versicherungsbetriebslehre, in: Farny, Dieter; Helten, Elmar; Koch, Peter; Schmidt, Reimer (Hrsg.): Handwörterbuch der Versicherung, Karlsruhe, S. 1015–1023.

Farny, Dieter; Helten, Elmar; Koch, Peter; Schmidt, Reimer (Hrsg.) (1988):

Handwörterbuch der Versicherung, Karlsruhe.

Farny, Dieter (1969):

Grundfragen einer theoretischen Versicherungsbetriebslehre, in: Farny, Dieter (Hrsg.): Wirtschaft und Recht der Versicherung: Paul Braess zum 66. Geburtstag, Karlsruhe, S. 27–72.

Farny, Dieter (Hrsg.) (1969):

Wirtschaft und Recht der Versicherung: Paul Braess zum 66. Geburtstag, Karlsruhe.

Felenbok, Jean-Pierre (1993):

Strategisches Kunden- und Kundenbindungsmanagement, in: Lehmann, Axel; Ruf, Sabine (Hrsg.): Kundenpflege mit Strategie, St. Gallen, S.55–66.

Fill, Chris (2001):

Marketing-Kommunikation, 2. Auflage, München.

Fließ, Sabine (2009):

Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden.

Fließ, Sabine (2006):

Prozessorganisation in Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart.



Flügemann, Nicola (2010):

Erfolgsfaktor Beschwerdemanagement, in: Versicherungswirtschaft, 65. Jg., S. 695.

Fürst, Andreas (2005):

Beschwerdemanagement, Wiesbaden.

von Fürstenwerth, Jörg Frank; Weiß, Alfons (2001):

Versicherungs-Alphabet, 10. Auflage, Karlsruhe.

## **G**

GDV (Hrsg.) (2013):

Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2013, Berlin.

GDV (Hrsg.) (2012):

Jahrbuch 2012. Die deutsche Versicherungswirtschaft, Berlin.

Gensch, Christian (2011):

Prozessorientierte Versicherungen entstehen – langsam, aber sicher, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jg., S. 439–441.

Gerhold, Dieter (2005):

Das Kommunikationsmodell der Transaktionsanalyse, Paderborn.

Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V. (Hrsg.)(1990):

Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 36. Jg., Berlin.

Gesetz über die Beaufsichtigung der Versicherungsunternehmen (Versicherungsaufsichtsgesetz - VAG) vom 12.05.1901, in der Fassung vom 17. Dezember 1992 (BGBl. 1993 I S. 2).

Gleitsmann, Beate (2007):

Internes Marketing, Unternehmenskultur und marktorientiertes Verhalten, Wiesbaden.

Goble, Frank (1979):

Die dritte Kraft: A. H. Maslows Beitrag zu einer Psychologie seelischer Gesundheit, Freiburg im Breisgau.

Görgen, Frank; Koot, Christian; Walsh, Gianfranco (2010):

Marktsegmentierung im Versicherungsgeschäft anhand von Lebensstiltypologien: Sinus & Co. als Königsweg?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 469–473.

Graf, Andrea (2002):

Schlüsselqualifikation soziale Kompetenz – eine Vergleichsstudie in deutschen und US-amerikanischen Versicherungsunternehmen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 16. Jg., Heft 3, S. 376–391.

Greive, Wolfgang (Hrsg.) (1989):

Das Bild des Menschen in der neuen Gruppenarbeit, Rehburg-Loccum.

Grothe, Toren; Lohse, Ute (2003):

Kundenbindungsmanagement für Versicherungsunternehmen, Göttingen.

Grund, Michael (1998):

Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden.

Gührs, Manfred; Nowak, Claus (2003):

Trainingshandbuch zur konstruktiven Gesprächsführung, Meezen.

Gührs, Manfred; Nowak, Claus (1993):

Das konstruktive Gespräch, 2. Auflage, Meezen.

Gündel, Jürgen (1994):

Transaktionsanalyse: was sie kann, wie sie wirkt und wem sie hilft, 3. Auflage, Mannheim.

Gürtler, Max (1964):

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre der Versicherung, Stuttgart.

## H

Hagehülsmann, Heinrich (1989):

Das Menschenbild in der Transaktionsanalyse, in: Greive, Wolfgang (Hrsg.): Das Bild des Menschen in der neuen Gruppenarbeit, Rehbürg-Loccum, S. 26–53.

Hagehülsmann, Ute; Hagehülsmann, Heinrich (1998):

Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation: Transaktionsanalyse in Managementtraining, Coaching, Team- und Personalentwicklung, Paderborn.

Haller, Matthias; Ackermann, Walter (1992):

Versicherungswirtschaft – kundenorientiert, 3. Abschnitt, Zürich.

Hamel, Gary; Prahalad; C. K. (1995):

Wettlauf um die Zukunft – Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, Wien.

Hansen, Ursula; Schulze, Henning (1990):

Transaktionsanalyse und persönlicher Verkauf, in: Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V. (Hrsg.): Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 36. Jg., Berlin, S. 4–26.

Harsch, Helmut; Jessen, Fred (1984):

Transaktion-Analyse – Tauschhandel der Gefühle, in: Petzold, Hilarion (Hrsg.): Wege zum Menschen: Methoden und Persönlichkeiten moderner Psychotherapie, Paderborn, Band II, S. 309–396.

Heckelmann, Sabine (1997):

Beschwerdemanagement in Versicherungsunternehmen, Karlsruhe.

Heimes, Heiko (2009):

Verkaufsverhalten im Ausschließlichkeitsvertrieb der Versicherungsindustrie:  
Eine empirische Untersuchung des Einflusses auf den Vertriebs Erfolg,  
Lohmar, Köln.

Helten, Elmar; Hartung, Thomas (2001):

Restrukturierung von Wertschöpfungsketten im Allfinanzbereich, in: Acker-  
mann, Walter (Hrsg.): Financial Services – Modell und Strategien der Wert-  
schöpfung, St. Gallen, S. 50–66

Helten, Elmar (1993):

Versicherungsbetriebslehre, in: Wittmann, Waldemar; Kern, Werner; Köhler,  
Richard et al. (Hrsg.): HWB, 5. Auflage, Stuttgart, Sp. 4598–4611.

Hennig, Gudrun; Pelz, Georg (2002):

Transaktionsanalyse: Lehrbuch für Therapie und Beratung, 2. Auflage, Pader-  
born.

Hentschel, Stefan; Schopp, Sebastian (2011):

Das Internet unterstützt den klassischen Vertrieb – eine neue Sicht auf die  
Kanaldiskussion, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jg., S. 89–91.

Hentschel, Stefan; Schopp, Sebastian (2010):

Wie Versicherer die Internet-Generation als Kunden gewinnen können, in:  
Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 658–660.

Hiebl, Konrad; Reisinger, Ralf; Rödenbeck, Dirk (2011):

Effizientes Schadenmanagement – ein Schlüsselfaktor im Wettbewerb, in:  
Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jg., S. 781–783.

Hikel, Daniel (2012):

Außendienst und Vertrieb: Marketing ohne Gießkannen-Effekt, in: Versiche-  
rungswirtschaft, 67. Jg., S. 644.

Hoffmann, Antje (2006):

Interaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern bei der Vermarktung und Beschaffung innovativer Dienstleistungen, Wiesbaden.

Hummel, Gert (Hrsg.) (1991):

Der Beitrag der Wissenschaften zum gegenwärtigen und zukünftigen Menschenbild, Bonn.

## **J**

James, Muriel (1992):

Mitarbeiter besser führen, 2. Auflage, München.

Jara, Martin (2000):

Zielorientierte Neugestaltung des Schadenmanagement in Versicherungsunternehmen, Gossau.

Jeschke, Kurt; Schulze, Henning; Lohkamp, Luise (2005):

Beschwerdemanagement-Trainingskonzepte, in: Symposium Publishing GmbH (Hrsg.): Beschwerdemanagement in der Praxis, Düsseldorf, S. 191–207.

Joho, Christoph (1996):

Ein Ansatz zum Kundenbindungs-Management für Versicherer, Bern, Stuttgart, Wien.

Jost-Benz, Marc (2009):

Identitätsbasierte Markenbewertung, Wiesbaden.

Jung, Hans (2010):

Personalwirtschaft, 9. Auflage, München.

## **K**

Kähler, Bettina (2010):

Schöne neue Online-Welt der Versicherer, in: Zeitschrift für Versicherungsweisen, 61. Jg., S. 799–801.

Kirchler, Erich; Meier-Presti, Katja; Hofmann, Eva (2008):  
Menschenbilder, in: Kirchler, Erich (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, 2. Auflage, Wien, S. 17–198.

Kirchler, Erich (Hrsg.)(2008):  
Arbeits- und Organisationspsychologie, 2. Auflage, Wien.

Klee, Alexander (2000):  
Strategisches Beziehungsmanagement: ein integrativer Ansatz zur strategischen Planung und Implementierung des Beziehungsmanagement, Aachen.

Klimentinova Höckmayr, Gergana (2012):  
Wandel der Beratungsqualität auf dem Versicherungsvermittlungsmarkt: eine ökonomische Analyse der Veränderungen aufgrund der Anforderungen der EU-Vermittlerrichtlinie, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 101. Jg., S. 75–102.

Knoll, Jessica (2012):  
Versicherungsbetrug – Problem oder kalkulierbares Risiko?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 63. Jg., S. 57–59.

Koch, Gottfried; Ostner, Julia; Peisker, Marco et al. (2009):  
Eine Analyse ultimativen Verhaltens als Erklärungsansatz des moral hazards, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 98. Jg., S. 315–338.

Koch, Peter (2012):  
Geschichte der Versicherungswirtschaft in Deutschland, Karlsruhe.

Koch, Peter (1998):  
Geschichte der Versicherungswissenschaft in Deutschland, Karlsruhe.

Köhne, Thomas (2011):  
Produktpolitik vor und nach der Deregulierung, in: Wagner, Fred (Hrsg.): Versicherungslexikon, Wiesbaden, S. 495–499.

Köhne, Thomas (2006):

Marketing im strategischen Unternehmensnetzwerk, Wiesbaden.

Köhne, Thomas (2005):

Strategische Kooperationen von Dienstleistern, in: Steria Mummert Consulting (Hrsg.): Kooperationsmanagement, Hamburg, S.12–18.

Köhne, Thomas (2003):

Schadenmanagement als Marketinginstrument oder: Kundenorientierung im "Moment of Truth", in: El Hage, Bernard; Jara, Martin (Hrsg.): Schadenmanagement, St. Gallen, S.67–92.

Köhne, Thomas (1998):

Zur Konzeption des Versicherungsproduktes — neue Anforderungen in einem deregulierten Markt, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 87. Jg., S. 143–191.

Köhne, Thomas (1998a):

Stellungnahme zu Maneth, Matthias: Das 3-Ebenen-Konzept im Diskurs, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 87. Jg., S. 785–793.

Köhne, Thomas (1998b):

Auf dem Weg zum kundenindividuellen Marketing, in: Versicherungswirtschaft, 53. Jg., S. 668–676.

Köhne, Thomas (1997):

Die Wirkungsversicherung im Privatkundengeschäft – Implikationen für eine kundenorientierte Marktleistungsgestaltung, St. Gallen.

Köhne, Thomas; Ruf, Sabine (1995):

Das kundenorientierte Versicherungsprodukt, in: Versicherungswirtschaft, 50. Jg., S. 946–951.

Kollbrunner, Jürg (1995):

Das Buch der humanistischen Psychologie, 3. Auflage, Frankfurt am Main.

Krämer, Christian; Münzberg, Petra; Pelzer, Bodo (2002):

Partnering – eine Alternative zur Fusion?, in: Versicherungswirtschaft, 57. Jg., Karlsruhe, S. 1967–1968.

Krausz, Stefan (2002):

Strategische Unternehmenspolitik von Erstversicherern unter Verbindung von Zielgruppen-Marketing und Kernkompetenz-Management, Karlsruhe.

Kühn, Arthur (1993):

Soziologie und humanistische Psychologie, Frankfurt am Main; Berlin; Bern et al.

Kwasniok, Sascha (2012):

Marktorientierte Vertriebssteuerung von Versicherungsunternehmungen, Karlsruhe.

## L

Lehmann, Axel (1998):

Qualität und Produktivität im Dienstleistungsmanagement: strategische Handlungsfelder im Versicherungs- und Finanzdienstleistungswettbewerb, Wiesbaden.

Lehmann, Axel (1995):

Dienstleistungsmanagement: Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität, 2. Auflage, Stuttgart, Zürich.

Lehmann, Axel; Ruf, Sabine (Hrsg.) (1993):

Kundenpflege mit Strategie, St. Gallen.

Lehmann, Axel; Ruf, Sabine (1993):



Neuorientierung im Versicherungsmarketing – Ansätze und Erfolgsfaktoren, in: Lehmann, Axel; Ruf, Sabine (Hrsg.): Kundenpflege mit Strategie, St. Gallen, S. 29–42.

Lehmann, Axel (1989):

Dienstleistungsmanagement zwischen industriell-orientierter Produktion und zwischenmenschlicher Interaktion – Reflexe in der Versicherung, St. Gallen.

Leithoff, Thomas (2010):

Versicherungsprodukte und der Schutz durch das Urheberrecht, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 846–849.

Leitzmann, Claus-Jürgen; Brunauer, Thomas (2010):

Herausforderungen in Vertrieb und Kundenservice werden durch Kundenkontaktmanagement gelöst, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 286–289.

Levitt, Theodore (1986):

Die Macht des kreativen Marketing, Düsseldorf.

Limpächer, Stefan; Limpächer, Martina (2004):

Dreiecksverträge im Coaching: Vertraulichkeit versus Vertraglichkeit?, in: Zeitschrift für Transaktions-Analyse, 21. Jg., S. 120–125.

Linderkamp, Tim; Pollmer, Sebastian; Schmidt, Peter (2013):

Neue Wege in der Kapitalanlage: Die Symbiose zwischen Banken und Versicherungen im Bereich der ‚Alternative Assets‘, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 102. Jg., S. 273–289.

Lohse, Ute (2001):

Business Excellence in Versicherungsunternehmen, Karlsruhe.

Looschelders, Dirk (2013):

Europäisches Privatrecht und deutsches Versicherungsvertragsrecht – aktuelle Problemfelder, Entwicklungen und Perspektiven, in: Versicherungsrecht, 64. Jg., S. 653.

## **M**

Maneth, Matthias (1996):

Das 3-Ebenen-Konzept im Diskurs, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 85. Jg., S. 777–785.

Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (2009):

Dienstleistungsmarketing, 6. Auflage, Wiesbaden.

Meffert, Heribert (1994):

Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen. Neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg., Nr. 4, S. 519–541.

Mohr, Günther (2009):

„Ichzustände“ – die Einheits- und Unterschiedstheorie, in: Zeitschrift für Transaktions-Analyse, 26. Jg., S. 199–218.

Möller, Hans-Jürgen; Laux, Gerd; Kapfhammer, Hans-Peter (Hrsg.)(2000):  
Psychiatrie und Psychotherapie, Heidelberg

Möller, Rainer (2012):

Die Reichweite des guten Rufs in Markt und Meinung, in: Versicherungswirtschaft, 67. Jg., S. 1368.

Möller, Sabine (2004):

Interaktion bei der Erstellung von Dienstleistungen, Wiesbaden.

Möller, Sabine (2002):

Theoretische Grundlagen zur Koordination des Interaktionsverhaltens bei der Erstellung integrativer Leistungen, Hagen.

Müller-Reichart, Matthias (2013):

Assistance als Unique-Selling-Proposition der Versicherungswirtschaft, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 334–337.

Müller-Reichart, Matthias (1994):

Empirische und theoretische Fundierung eines innovativen Risiko-Beratungskonzeptes der Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

## N

Nerdinger, Friedemann; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas (2011):

Arbeits- und Organisationspsychologie, 2. Auflage, Heidelberg, Berlin.

Nerdinger, Friedemann (2001):

Psychologie des persönlichen Verkaufs, München, Wien.

Nickel-Waninger, Hartmut (2010):

Implikationen der Vertriebswegeentwicklung in der Versicherungswirtschaft, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 99. Jg., S. 545–668.

Nowak, Rosa (2011):

Transaktionsanalyse und Salutogenese, Münster, New York, München et al.

## O

Oller Vallejo, Jorge (1987):

Rückzug: Eine positive und negative Grundform der Anpassung, zusätzlich zu Fügsamkeit und Rebellion, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis, 4. Jg., S. 66–75.

o.V. (2013):

Sturm im Blätterwald, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 4.

o.V. (2013a):

Allianz tut den Schritt in die Online-Zukunft, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 282.

o.V. (2013b):

Anwälte kritisieren Regulierungsverhalten, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 578.

o.V. (2012):

Was kostet Unisex?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 63. Jg., S. 7.

o.V. (2012a):

Zwei Drittel aller Kunden lesen Versicherungsbedingungen gründlich (aber viele verstehen nur Bahnhof), in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 63. Jg., S. 412.

o.V. (2012b):

Unzufrieden und wechselwillig, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 63. Jg., S. 693–694.

o.V. (2012c):

Neue Wege zum Bestandskunden, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 63. Jg., S. 797.

o.V. (2011):

Kommunikation als strategischer Erfolgsfaktor, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jg., S. 7.

o.V. (2011a):

Verbraucherfreundliche Hausratbedingungen, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jg., S. 264–265.

o.V. (2010):

„Schlimmer als der Tod“, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 243.

o.V. (2010a):

Werden die Kunden unterschätzt?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 825–826.

o.V. (2010b):

Stärkt das Internet den klassischen Vertrieb?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 833–834.

## **P**

Pepels, Werner (Hrsg.)(2002):

Handbuch Vertrieb, München, Wien.

Pepels, Werner (2001):

Kommunikations-Management, 4. Auflage, Stuttgart.

Peters, Anja (2010):

Internet-Vertrieb von Versicherungen, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 47.

Petzold, Hilarion (Hrsg.)(1984):

Wege zum Menschen: Methoden und Persönlichkeiten moderner Psychotherapie, Paderborn.

Pfaffinger, Hartmut (2013):

Steuern wir den Vertrieb – oder er uns?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 14–15.

Plein, Christoph (1998):

Überlegungen zu einem integrativen Ansatz der Versicherungsbetriebslehre, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 87. Jg., S. 709–733.

Plein, Christoph (1997):

„Neue“ Organisationskonzepte für die Versicherungsunternehmung, Frankfurt.

Pohl, Elke (2013):

Der Vertrieb für den hybriden Kunden, in: Versicherungswirtschaft, 68. Jg., S. 64.

Porter, Michael (2010):

Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 7. Auflage, Frankfurt am Main.

## **Q**

Quitmann, Helmut (1996):

Humanistische Psychologie, 3. Auflage, Göttingen, Bern, Toronto.

## **R**

Rahlfs, Carsten (2007):

Redefinition der Wertschöpfungskette von Versicherungsunternehmen, Wiesbaden.

Raimond, Claudie (2008):

Existenzialismus und Transaktionsanalyse, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 25. Jg., S. 37–46.

Reschke, Carmen (2012):

Asset Management in der Zwickmühle, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 63. Jg., S. 139–140.

Reuß, Andreas; Zimmermann, Jörg; Zwiesler, Hans-Joachim (2006):

Ein praxistaugliches spartenübergreifendes Kundenwertmodell, in: Versicherungswirtschaft, 61. Jg., S. 303.

Rollinger, Norbert; Mertes, Heinz Klaus (2012):

Die Balance finden zwischen Produktivität und Kundenorientierung in: Versicherungswirtschaft, 67. Jg., S. 1170.

Rosner, Ludwig (1997):

Psychologie im Außen- und Innendienst der Versicherungsunternehmen, Karlsruhe.

Rudschuk, Norman; Basse, Tobias; Kunze, Frederick (2013):

Lebensversicherer im Spannungsfeld zwischen Solvency II und Niedrigzinsphase: Ist die Marketingstrategie die Antwort?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 551–555.

Rüttinger, Rolf (2010):

Transaktionsanalyse, 10. Auflage, Hamburg.

Rüttinger, Rolf; Kruppa, Reinhold (2006):

Übungen zur Transaktionsanalyse, 4. Auflage, Hamburg.

## **S**

Salzgeber, Florian (1996):

Kunden- und Prozessorientierung im Versicherungsunternehmen, Karlsruhe.

Schibalski, Bernhard (1991):

Verträge – Kläranlage der Kommunikation, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis, 8. Jg., S. 37-45.

Schlegel, Leonhard (1995):

Die transaktionale Analyse: eine Psychotherapie, die kognitive und tiefenpsychologische Gesichtspunkte kreativ miteinander verbindet, 4. Auflage, Tübingen, Basel.

Schlegel, Leonhard (1993):

Handwörterbuch der Transaktionsanalyse, Freiburg, Basel, Wien.

Schlegel, Leonhard (1992):

Überblick über das Modell der Ichzustände nach Berne, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis, 9. Jg., S. 33–58.

Schmelzer, Hermann; Sesselmann, Wolfgang (2013):  
Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 8. Auflage, München.

Schmid, Bernd (1994):  
Wo ist der Wind, wenn er nicht weht?, Paderborn.

Schmidt, Rainer (2009):  
Immer richtig miteinander reden, 5. Auflage, Paderborn.

Schmidt-Jochmann, Carsten (2008):  
Strategische Erfolgsfaktoren von Versicherungsvermittlern: eine empirische  
Untersuchung mit PLS-Strukturgleichungsmodellen, Lohmar, Köln.

Schmidt-Kasperek, Uwe (2012):  
Neue Ethik-Regeln für sauberen Versicherungsverkauf, in: Zeitschrift für Ver-  
sicherungswesen, 63. Jg., S. 758.

Schmitt, Friedrich (2013):  
Vertrieb und Compliance Management – eine ungenutzte Chance, in: Zeit-  
schrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 666–670.

Scholz, Christian (Hrsg.) (2009):  
Vahlens großes Personallexikon, München.

Schradin, Heinrich (1994):  
Erfolgsorientiertes Versicherungsmanagement, Karlsruhe.

Schreyögg, Georg (2012):  
Grundlagen der Organisation, Wiesbaden.

Schreyögg, Georg; von Werder, Axel (Hrsg.) (2004):  
Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stutt-  
gart.



Schulenburg, J.-Matthias Graf von der (2005):

Versicherungsökonomik, Karlsruhe.

Schulze, Henning (2009):

„Strokeorientiertes Management“ in Dienstleistungsunternehmen, in: Zeitschrift für Transaktions-Analyse, 26. Jg., S. 142–163.

Schulze, Henning; Jeschke, Kurt (2005):

Beschwerdemanagement und internes Marketing, in: (o. Hrsg.): Beschwerdemanagement in der Praxis, Düsseldorf, S. 167–190.

Schulze, Henning (2002):

Beziehungsmanagement – Vertrieb als persönlicher Kontakt zwischen Menschen, in: Pepels, Werner (Hrsg.): Handbuch Vertrieb, München, Wien, S. 137–157.

Schulze, Henning (2000):

Erhöhung der Dienstleistungsqualität durch transaktionsanalytisch orientierte Personalschulungen, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 261–285.

Schulze, Henning (1999):

Die Gestaltung des internen Marketing mit Konzepten der Transaktionsanalyse, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Internes Marketing, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 439–469.

Schulze, Henning (1992):

Internes Marketing von Dienstleistungsunternehmen: Fundierungsmöglichkeiten mittels ausgewählter Konzepte der Transaktionsanalyse, Frankfurt am Main.

Schulze, Henning (1991):

Transaktionsanalyse als Instrument dienstleistungsorientierter Personalschulung, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, Wiesbaden, S. 283–307.

Schulz-Wallenwein, Uwe (2004):

Betrachtungen zur transaktionsanalytischen Autonomie, in: Zeitschrift für Transaktions-Analyse, 21. Jg., S. 16–25.

Schusser, Oliver (1999):

Die Wertschöpfungskette als strategisches Planungsinstrument, in: Der Betriebswirt, Heft 2, S. 9–16.

Schwake, Edmund (1982):

Einige methodologische Anmerkungen zur gegenwärtigen Versicherungsbetriebslehre, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 71. Jg., S. 171–188.

Schwetje, Thomas (1999):

Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen, Wiesbaden.

Seidel, Alina (2007):

Kundenorientierte Kommunikation – Konzeptionalisierung und empirische Analyse im Dienstleistungsbereich.

Seyboth, Andreas (2000):

Die Kernkompetenz von Lebensversicherungsunternehmen, Ulm.

Sinß, Falk (2011):

Minimaler Erkenntnisgewinn, in: Versicherungswirtschaft, 66. Jg., S. 1162.

Stahl, Mikel (2011):

Wachsender Wettbewerb verlangt nach neuen Methoden zur Kundenbindung, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jg., S. 158–161.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2009):

Bevölkerung Deutschlands bis 2060, Wiesbaden.

Stauss, Bernd; Seidel, Wolfgang (2007):

Beschwerdemanagement: unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 4. Auflage, München.

Steria Mummert Consulting (Hrsg.) (2005):

Kooperationsmanagement, Hamburg.

Stewart, Ian; Joines, Vann (2008):

Die Transaktionsanalyse, 8. Auflage, Freiburg.

Stewart, Ian (1993):

Transaktionsanalyse in der Beratung, 2. Auflage, Paderborn.

Stock-Homburg, Ruth (2011):

Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, 5. Auflage, Wiesbaden.

Surminski, Arno (2010):

Verzerrte Wahrnehmung, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 41.

Surminski, Marc (2013):

Die „Nein-Sager“ im Zielfernrohr der Politik, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 199.

Surminski, Marc (2013a):

Auf der Suche nach Anlagealternativen, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 200.

Surminski, Marc (2013b):

Vertriebskodex in der Diskussion, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 364.

Surminski, Marc (2013c):

Wer führt die Vermittleraufsicht?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 631.

Surminski, Marc (2012):

Eine Frage der Balance, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 63. Jg., S. 10–11.

Surminski, Marc (2012a):

Selbstreinigung im Vertrieb, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 63. Jg., S. 315.

Surminski, Marc (2012b):

Öffentlichkeitsarbeit gegen die Lebensversicherung, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 63. Jg., S. 493–494.

Surminski, Marc (2011):

Welchen Status haben die Internet-Vergleichsportale?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jg., S. 384–385.

Surminski, Marc (2011a):

Nach Budapest: Ist das bisherige System der Motivation und Vergütung der Vermittler noch zeitgemäß?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jg., S. 455–456.

Surminski, Marc (2011b):

Billigtarife gefährden den Kern der PKV, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jg., S. 465.

Surminski, Marc (2011c):

Geschäftsmodell in Gefahr, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jg., S. 641.

Surminski, Marc (2010):

Umdeckungen in der PKV: Aus eigener Kraft mit dem Problem fertig werden?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 537–538.

Surminski, Marc (2010a):

Vergesst das Neugeschäft – rettet die Bestände, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 783–785.

Surminski, Marc (2010b):

Zehn Gebote für den Vertrieb, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 61. Jg., S. 828.

Symposion Publishing GmbH (Hrsg.) (2005):

Beschwerdemanagement in der Praxis, Düsseldorf.

## **T**

Tenbrieg, Jochen (2011):

Schadenmanagement, in: Wagner, Fred (Hrsg.): Versicherungslexikon, Wiesbaden, S. 584–587.

Tietz, Bruno; Köhler, Richard; Zentes, Joachim (Hrsg.):

Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart.

Trumpfheller, Jürgen (2005):

Kundenbindung in der Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

## **V**

Venohr, Bernd; Naujoks, Henrik (1998):

Neugestaltung der Schadenprozesse als strategische Herausforderung, in: Versicherungswirtschaft, 53. Jg., S. 806–810.

Venohr, Bernd (1996):

Kundenbindungsmanagement als strategisches Wachstumsziel, in: Versicherungswirtschaft, 51. Jg., S. 365–368.

Verordnung über die Anlage des gebundenen Vermögens von Versicherungsunternehmen (AnIV) vom 20.12.2001, in der Fassung vom 21. Juli 2014 (BGBl. I S. 1066).

Verordnung über die Mindestbeitragsrückerstattung in der Lebensversicherung (Mindestzuführungsverordnung) (2008) vom 4. April 2008 (BGBl. I S. 690).

Versicherungsvertragsgesetz (VVG)(2007) vom 23. November 2007 (BGBl. I S. 2631).

V.E.R.S. Leipzig GmbH (Hrsg.) (2012):

Branchenmonitor 2009-2011: Kompositversicherung, Leipzig.

V.E.R.S. Leipzig GmbH (Hrsg.) (2012a):

Branchenmonitor 2009-2011: Kraftfahrtversicherung, Leipzig.

Vogler, Dirk (2009):

Personenbezogene Einflussfaktoren für den Vertriebs Erfolg im Versicherungsvertrieb: eine empirische Analyse bei Ausschließlichkeitsvertretern, Lohmar, Köln.

Völker, Ulrich (1980):

Grundlagen der Humanistischen Psychologie, in: Völker, Ulrich (Hrsg.): Humanistische Psychologie: Ansätze einer lebensnahen Wissenschaft vom Menschen, Weinheim, Basel, S. 12–37.

Völker, Ulrich (Hrsg.)(1980):

Humanistische Psychologie: Ansätze einer lebensnahen Wissenschaft vom Menschen, Weinheim, Basel.

**W**

Wagner, Fred; Riebow, Lars; Fischer, Daniela et al. (2013):  
Social-Media in der Assekuranz – Ergebnisse einer Folgestudie, in: Zeitschrift  
für Versicherungswesen, 64. Jg., S. 113–117.

Wagner, Fred; Schmidt, Sabine; Bastheim, Vera (2012):  
Transparenz als Achse des Verbraucherschutzes, in: Versicherungswirtschaft,  
67. Jg., S. 1480.

Wagner, Fred (Hrsg.) (2011):  
Gabler Versicherungslexikon, Wiesbaden.

Wagner, Fred; Elert, Florian; Schmidt, Sabine (2011):  
Auf die richtigen Fragen kommt es an, in: Versicherungswirtschaft, 66. Jg.,  
S. 1108.

Wagner, Fred; Elert, Florian; Schmidt, Sabine (2011a):  
Geschäftsmodelle von Internetvergleichsportalen, in: Versicherungswirtschaft,  
66. Jg., S. 1177.

Wagner, Fred (2010):  
Der Markt wird sich weiter ausdifferenzieren, in: Versicherungswirtschaft,  
65. Jg., S. 24.

Weber, Roland (2012):  
Die Private Krankenversicherung, in: Zeitschrift für Versicherungswesen,  
63. Jg., S. 461–464.

Weigel, Sascha (2012):  
Konfliktmanagement in der öffentlichen Verwaltung des aktivierenden Staates  
mit Transaktionsanalyse und transaktionsanalytisch fundierter Mediation, Ber-  
lin.

Weis, Hans Christian (2003):

Verkaufsgesprächsführung, 4. Auflage, Ludwigshafen.

Weis, Hans Christian (2000):

Verkauf, 5. Auflage, Ludwigshafen.

Weis, Hans Christian (1995):

Persönlicher Verkauf, in: Tietz, Bruno; Köhler, Richard; Zentes, Joachim (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, Spalte 197–1990.

Werner, Ute (1991):

Die Messung des Unternehmenserfolgs auf Basis einer kommunikationstheoretisch begründeten Jahresabschlussanalyse: dargestellt am Beispiel deutscher Rückversicherungsunternehmen, Wiesbaden.

Wiesehahn, Andreas (2001):

Geschäftsprozeßoptimierung für Versicherungsunternehmen, München.

Wilke, Claus (2007):

Informationssuche und Konsumentenvertrauen am Beispiel der Versicherungswirtschaft, Hamburg.

Winter, Stefanie (2005):

Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit: eine mehrebenenanalytische Untersuchung der Zusammenhänge auf Basis multidimensionaler Zufriedenheitsmessung, Diss., Mannheim.

Wittmann, Waldemar; Kern, Werner; Köhler, Richard et al. (Hrsg.)(1993):

HWB, 5. Auflage, Stuttgart.

Wohlgemuth, André (1989):

Führung im Dienstleistungsbereich, in: zfo, 58. Jg., S.339–345.

Woratschek, Herbert; Roth, Stefan; Schafmeister, Guido (2007):



Ansätze zur Analyse von Wertschöpfungsprozessen, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen, Wiesbaden, S. 29–50.

**Z**

Zimbardo, Philip; Gerrig, Richard (2008):  
Psychologie, 18. Auflage, München

---

### **Erklärungen gemäß § 8 Abs. 2 Promotionsordnung**

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Dissertation selbständig und ohne unzulässige fremde Hilfe, insbesondere ohne die Hilfe eines Promotionsberaters, angefertigt zu haben. Ich habe keine anderen als die angeführten Quellen und Hilfsmittel benutzt und sämtliche Textstellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder unveröffentlichten Schriften entnommen wurden, und alle Angaben, die auf mündlichen Auskünften beruhen, als solche kenntlich gemacht. Ebenfalls sind alle von anderen Personen bereitgestellten Materialien oder erbrachten Dienstleistungen als solche gekennzeichnet.

Hiermit erkläre ich darüber hinaus, dass die vorgelegte Dissertation weder im Inland noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde zum Zwecke einer Promotion oder eines anderen Prüfungsverfahrens vorgelegt und insgesamt noch nicht veröffentlicht.

---

Ort, Datum

Unterschrift

---

## **Bibliographische Beschreibung**

**Name, Vorname:** Riebow, Lars

**Titel der Arbeit:**

Integration der Transaktionsanalyse in Teilbereiche der Versicherungsbetriebslehre

Universität Leipzig, Dissertation

348 Seiten, 283 Lit., 72 Abbildungen, 4 Tabellen, 16 Anlagen

**Referat:** Wenngleich es zur Theorie des Wirtschaftens im Versicherungsunternehmen verschiedene Zugänge gibt, die in sehr unterschiedlichen Konzeptionen der Versicherungsbetriebslehre münden, finden sich in der versicherungswissenschaftlichen Literatur kaum sozial- oder verhaltenswissenschaftliche Ansätze, so dass sich konsequenterweise auch die Ausführungen zur Erklärung und Gestaltung von Beziehungen der verschiedenen Interessengruppen in einem Versicherungsunternehmen bis heute in einem überschaubaren Umfang halten. Die Dissertation verfolgt das Ziel, Interaktionspunkte zwischen den verschiedenen Interessengruppen eines Versicherungsunternehmens zu identifizieren, die eine hohe zwischenmenschliche Interaktion aufweisen, um darauf aufbauend bestehende Modelle eines etablierten humanpsychologischen Konzepts, die Transaktionsanalyse, vorzustellen und die Anwendung beispielhaft an den identifizierten Interaktionspunkten aufzuzeigen. Die Transaktionsanalyse ist sowohl ein Therapie- und Beratungskonzept als auch ein Kommunikationskonzept (auch Transaktionsanalyse i. e. S.). Die Dissertation hebt die Bedeutung des Menschen im Rahmen der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion hervor und trägt mit der Entwicklung einer transaktionsanalytisch fundierten Versicherungsbetriebslehre dazu bei, menschliches Verhalten, Denken und Fühlen in der Interaktion besser zu verstehen und den Werbeslogan „Versichern heißt Verstehen“ mit Leben zu füllen.