

Elisabeth Anker & Heidi Möller

Zur Psychodynamik der Akquisition in Supervision und Organisationsentwicklung

„Wie akquiriere ich erfolgreich?“ Diese Frage stellt sich denen, die in der Beratung tätig sind, nicht nur am Beginn ihrer Berufslaufbahn im Anschluss an ihre Ausbildungskontexte, sondern sie beschäftigt auch erfahrene Kollegen immer wieder. Die Problematik der Akquisition trifft auf unterschiedlichen Ebenen sowohl die Persönlichkeit als auch das Berufs- und Rollenverständnis von Beratern und Supervisorinnen. Akquisition impliziert das „Verkaufen“ der eigenen Leistung und berührt damit die häufig tabuisierten Themen: Geld und Markt, Ethik und (Selbst-)Wert, Konkurrenz und Status.

“How can I successfully offer my counseling services to the market?”. The question of promoting oneself is a crucial one, not only for counselors at the beginning of their career but also for experienced colleagues. The problem of attracting clients occupies counselors and supervisors at different levels: At the personality level as well as at the professional and role understanding level. Promoting oneself implies “selling” one’s performance and ability and therefore touches topics which are normally taboo: money, market, ethics, self-respect, competition and status.

Einleitung

Wir wollen uns in diesem Beitrag zunächst mit einer Diskrepanz auseinandersetzen, die viele Berater immer wieder spüren und thematisieren: Akquisition, verdeutlicht durch das Bild des aktiven, erfolgreichen Verkäufers einer Dienstleistung, und das professionelle Selbstverständnis Beraterin/Supervisorin scheinen nicht friktionsfrei zueinander zu passen. Um zu einem tieferen Verständnis wesentlicher Akquisitionshindernisse zu gelangen, haben wir Blicke hinter die Kulissen von inneren Glaubenssätzen bzw. von geschildertem Akquisitionsverhalten geworfen und können diese rückbinden an spezifische Affekte, die das individuelle „auf den Markt gehen“ erschweren. Wir werden uns weniger Empfehlungen der strategischen Akquisition zuwenden – derer gibt es viele (z.B. DGSv, 1992; Ratzkowski, 2004; Boress, 2002). Jedoch wollen wir nicht schließen, ohne einige Überlegungen darüber anzustellen, in welchen Feldern welches Vorgehen von Erfolg gekrönt sein kann.

Zum professionellen Selbstverständnis in der Beratung

Die beruflichen Wurzeln von Supervisorinnen und Supervisoren liegen nach wie vor zu einem großen Teil in der Sozialarbeit; gleichzeitig scheint sich mittlerweile der Hintergrund in der Beratungsszene zu verschieben und vielfältiger zu werden. Denn neben Geisteswissenschaftlerinnen und Theologen, Soziologinnen, Psychologen und Lehrerinnen sitzen zunehmend „Wirtschaftler“ in den Ausbildungsgruppen. Gleichwohl fungie-

ren Unternehmertum, Gewinn und Gewinnsteigerung in der Supervisions- und Beratungsszene „nicht als Leitbilder, sind nicht Teil der Identität, sind Gegen-, manchmal auch Feindbilder“ (Wirbals, 2002, S. 34); und häufig ist festzustellen, dass der Bereich der Akquisition und des „Kleinunternehmertums“ in der Beratung (Edding, 1994) bis zum dem Zeitpunkt, an dem die nötige Marktorientierung erstmals in Ausbildungen bzw. Lehrsupervisionen angesprochen wird, nicht Teil des Motivationsspektrums für die Ausbildung war. Gerade diese Diskrepanz zwischen zwei beruflichen Rollen und Selbstverständnissen wie Edding sie beschreibt, des Kleinunternehmers einerseits und des Supervisors (der Organisationsberaterin) andererseits kann von vielen Beratern nicht zufriedenstellend vereint werden. „Die eine (berufliche Rolle) ist hoch angesehen, die andere auch?“ „Für die eine wird jahrelang gelernt und trainiert, die andere soll in einer Wochenendveranstaltung erworben werden?“ „Wie mache ich mich selbständig?“ Sicherheitstiftend ist die eine Seite, der Stolz und die berufliche Identität des Supervisors – das Diplom hängt an der Wand. Die Andere führt in ein Kellerdasein. „Im Keller macht man sich die Hände schmutzig“ (Edding, 1994, S.45). „Akquisition scheitert dadurch, dass Akquisiteure mit ihren inneren Befürchtungen und Ängsten nicht umgehen können, von sich und ihrer Rolle nicht überzeugt sind und Akquisition lieber vermeiden“ (Ratzkowski, 2004, S.4). Beraterinnen verstehen sich zumeist nicht als Akquisiteure ihrer Arbeitskraft. Das mag – neben der professionellen Selbstdefinition – auch zu tun haben mit dem Verständnis von Akquisition und Verkaufen, das viele Berater mitbringen, vor allem, wenn sie keinen betriebswirtschaftlichen oder kaufmännischen Hintergrund haben: „Verkaufen“ wird häufig mit Assoziationen wie „distanzlos“, „aufdringlich“ oder „nur am Abschluss, nicht am Kunden interessiert“ in Verbindung gebracht. Zusätzlich zur inhaltlichen, methodischen, feldspezifischen Kompetenz in der Beratung und der entsprechenden Erfahrung ist also „Geld- und Geschäftsbewusstsein“ (Wirbals, 2002) von Nöten, das zu einer Identifikation mit dem Beruf (des Beraters, der Supervisorin) und zur Identifikation mit dem Geldverdienen, mit erfolgreicher Akquisition führen könnte.

Unseres Erachtens wird diese Entwicklung durch viele Faktoren erschwert. In vielen Ausbildungskontexten fehlt bisher die Akquisitionsthematik völlig oder sie wird in einem Halbtag im Zusammenhang mit der Kontraktgestaltung abgehandelt. Dadurch geraten viele Ausbildungskandidaten unter Druck, wenn es darum geht, eigene „Fälle“ für ihren Einstieg in die Beratungsarbeit zu rekrutieren. Die Problematik des Verkaufens von Beratung rückt mittlerweile etwas mehr in den Mittelpunkt. So wird zum Beispiel die wirtschaftliche Perspektive von Beratung unter dem Titel „Supervision und Coaching – zukunftssträchtige Arbeitsfelder?“ im Rahmen eines Workshops an der 1. Tagung des Verbändeforums Supervision Ende November 2004 thematisiert. Zudem wird in einzelnen Publikationen das Akquisitionsthema vor allem hinsichtlich des Angebotes von Supervision reflektiert (Krug & Münsterjohann, 1998; Behler, 1993; Behrend, 1993; Gröning, 1993). Gleichwohl erscheinen uns diese Beiträge, so wertvoll sie sein mögen, eben vereinzelt; bisher führten sie nicht zu einer fundierten Diskussion – was uns gerade auch hinsichtlich der immer wiederkehrenden Professionalisierungsdebatte doch angeraten erscheint.

So sehen wir im Hintergrund der beraterischen Selbstwahrnehmung (in der eine Weiterentwicklung ansteht) derzeit noch Muster und Affekte, die sich im medizinischen, psychotherapeutischen und sozialarbeiterischen Kontext verorten und aktives Akquisitionsverhalten behindern.

Affekte in Zusammenhang mit Akquisitionverhalten: Der nicht vollzogene Wechsel von der „Komm-“ zur „Bringstruktur“

So fällt zum Beispiel gerade klinischen Psychologen und Psychologinnen, die das Supervisionsgeschäft als ein zusätzliches berufliches Standbein mehr und mehr entdecken, der Wechsel von der „Kommstruktur“ einer psychotherapeutischen Praxis, einer Beratungsstelle oder Klinik hin zur „Bringstruktur“ der im Wirtschaftskontext üblichen Präsentation des eigenen Beratungsangebotes sehr schwer. Man könnte sogar sagen, dass der Wechsel von der zuwartenden Haltung, die im psychotherapeutischen Kontext nicht nur an der Tagesordnung, sondern auch sinnvoll ist, zur aktiven Akquisition entscheidend dazu beiträgt, ob die Identitätsentwicklung Supervisor oder Organisationsentwicklerin gelingt oder scheitert. Sich als Berater „auf den Markt zu werfen“, geht mit einer ganz anderen (offensiveren) psychischen Bewegung einher, als die eher abwartende Haltung als „Versorgerin“ im Gesundheitswesen. So stellt das Ansuchen nach Psychotherapie immer auch eine Diskrepanz der Rollen dar: Hier der leidgeprüfte Patient, der auf viele Fragen seines Lebens keine adäquaten Antworten hat – dort die fachlich kompetente und in der Phantasie der meisten Patienten persönlich souveräne Therapeutin, die in der Fülle ihres Lebens steht. Aus den Augen der um Behandlung ansuchenden Menschen werden Therapeuten und Therapeutinnen zumeist qua Rolle als persönlich glücklich und zufrieden angesehen. Wir haben es im ersten Kontakt in der Psychotherapie immer mit einem Machtgefälle zu tun. Dieses dient auch der Icherweiterung des Therapeuten. Die Schattenseite des Psychotherapeutenberufes fokussierend, könnte man sogar sagen, dass Psychotherapeuten und Psychotherapeutinnen diese Diskrepanz zur Stabilisierung notwendig brauchen (s. Schmidbauer, 1977). Wie stellt sich demgegenüber der Erstkontakt in der Beratungsbranche dar? Zunächst einmal haben wir es mit einem umgekehrten Machtverhältnis zu tun. Ich trage eine Ware (Supervision, Organisations- und Teamentwicklung, Managementdiagnostik, Coaching etc.) zu Markte und es ist an den Trägern, Teams, Vorgesetzten, Personalchefs, Vorstandsvorsitzenden, über die Qualität, Brauchbarkeit, Passung in das Unternehmen und den Wert zu befinden. Sehr häufig fällt in diesem Zusammenhang die ansonsten unter Beraterinnen durchaus entwickelte Fähigkeit, zwischen Person und Funktion zu unterscheiden, völlig unter den Tisch. Das bedeutet erschwerend, dass für viele Berater die Entscheidung über die Anschlussfähigkeit des eigenen Angebots seitens der möglichen Kunden zu einer Bewertung der eigenen Person gerät – mit aller Verletzbarkeit, die damit verbunden ist.

Die Kontaktaufnahme mit den Entscheidungsträgern in Organisationen ist für Berater und Supervisorinnen allgemein, aber vor allem von den Ausbildungskandidaten vielfach übertragungsbeladen. Diese Wahrnehmungsverzerrung, diesen „Irrtum in der Zeit“ (Freud, 1915), gilt es in der Lehrsupervision erlebbar zu machen: An diesen Übertragungen zu arbeiten kann helfen, den Weg für selbstbewussteres Auftreten freizumachen.

Beispiel

Ein Lehrsupervisor wurde angefragt, in einem Krankenhaus die Teamsupervision einer Station zu übernehmen. Mich wehte eine seltsame Scheu seinerseits an, das Ge-

sprach über Konditionen, Interessen der Leitung, Modalitäten etc. mit dem Chefarzt der Abteilung Psychiatrie zu suchen. Meine Arbeitshypothese lautete dementsprechend: Da müssen blockierende Übertragungen auf den Chefarzt vorhanden sein, denn ich erlebte den Lehrsupervisoranden sonst recht zupackend und stringent in seinem beruflichen Leben. Der Arbeitshypothese folgend unternahm ich mit dem Ausbildungskandidaten einen kleinen biographischen Exkurs. Es stellte sich heraus, dass der Vater des Kandidaten, ein Gastwirt, dessen Bruder Chefarzt für Orthopädie war, sein Leben lang unter Insuffizienz dem beruflich erfolgreicherem und auch noch älteren Bruder litt. Mein Klient nun war unbewusst stark mit seinem Vater an dieser Stelle identifiziert, so dass er einem Erstgespräch nur mit massiven Ängsten entgegensehen konnte. Die Aufdeckung dieses Identifikationsmechanismus ließ ihn in Kombination mit der Selbstvergewisserung (was habe ich diesem Team zu bieten) schließlich einen Termin absprechen. (H.M.)

Möglicherweise entspricht es auch einer Vermeidungsstrategie – aufgrund der Übertragungen, aufgrund der erwarteten Abwertung der eigenen Person durch mögliche Auftraggeber – wenn Berater und Supervisorinnen lieber abwartend auf das „Kommen“ ihrer Klienten harren, und sich nur sehr vorsichtig auf eine aktive Akquisition zu bewegen. Mit dieser Strategie verbunden ist jedoch zum Einen, dass sich das entstehende Beratungs- und Angebotsprofil ausschließlich an aktiver Nachfrage orientiert und sich damit die betreffende Person lediglich „reaktiv“ positioniert. Zum Anderen, dass sich diese Vorgehensweise am Anfang der Beratungstätigkeit finanziell vermutlich nur für „nebenberufliche“ Beraterinnen rechnen kann. Wer auf das Einkommen aus Supervision und Beratung angewiesen ist, wird sich bald offensivere Akquisitionsformen überlegen müssen.

Beispiel

Eine Lehrsupervisorandin, die ein recht breitgefächertes Auftragspektrum in den Sitzungen zeigte sagte mir auf ihr Akquisitionsverhalten angesprochen: „Aber warum sollte ich mein Vorgehen ändern, wo ich doch bislang ganz gut mit dem Abwarten, bis sich jemand meldet und mich haben will, gefahren bin. Ich bin jedenfalls im Vorteil, wenn da jemand dezidiert etwas von mir will“ (H.M.).

Sicher – dieser „Mauerblümchenstil“ ist sehr entlastend. Wir denken jedoch, dass in der Lehrsupervision die jeweiligen Akquisitionsstile immer auch einer Analyse hinsichtlich der potentiellen verborgenen Abwehrmechanismen unterzogen werden sollten. Denn der reaktive Stil birgt die Gefahr, dass sich kein eigenes Profil entwickeln kann. Er birgt die Gefahr, nie zu dem zu kommen, was mein Eigenes ist: Die Definition meiner beruflichen Rolle wird von Anderen vorgenommen.

„Auf den Markt gehen“

Auf meine (E.A.) Anregung hin widmet sich eine Interventionsgruppe von jungen Beratern und Beraterinnen dem Thema Akquisition. Die erzählten Erfahrungen enthalten unter anderem Aussagen wie:

- Ich brauche nicht zu akquirieren. Ich arbeite ja vor allem intern und habe im Betrieb schon genug Anfragen. Es ist mir wichtiger, in meinem Unternehmen zur Verbesserung der Abläufe und der Kommunikation beizutragen. Ich will gar nicht extern arbeiten.
- Die Beratung ist für mich ein zweites Standbein. Meinen Lebensunterhalt kann ich gut durch meinen Hauptberuf abdecken. In der Supervision ist mir vor allem wichtig, dass ich interessante Klienten habe und dass mir die Arbeit Anregung ist und Spaß macht. Es tut mir auch gut, dass mein Hauptberuf nicht alles ist – ich brauche einen Ausgleich.
- Ich bin selbständig als Trainerin und Beraterin. Es ist für mich viel schwieriger, Beratung zu verkaufen als Trainings zu akquirieren. Dabei möchte ich von diesem Trainer- und Expertenimage wirklich loskommen, mir ist die Beratung immer wichtiger geworden. Denn nicht alles im Unternehmen kann durch Trainings gelöst werden. Aber meine Kunden wollen häufig ein fertiges Produkt. Und auf einen Prozess lassen sie sich nicht gern ein.
- Ich arbeite in der Schulungsabteilung eines großen Versicherungsunternehmens. Coaching entwickelt sich langsam in unserer Firma, aber mittlerweile habe ich auch die Möglichkeit interner Beratungen. Und was noch wichtiger ist: Ich habe mir ein Tageskontingent ausverhandelt, durch das ich nun auch extern akquirieren kann. Ich will mir auch außerhalb meiner Firma einen Namen machen.
- Ich nütze für meine Auftragsakquisition vor allem Netzwerke – ich kenne viele Leute und diese kennen wieder viele... Wenn meine Kunden zufrieden sind mit meiner Leistung, empfehlen sie mich weiter. Deshalb setze ich alles daran, meine Kunden zufriedenzustellen, ich unterstütze sie auch mal gern zwischendurch, gebe telefonisch Tipps. Ich kümmere mich um die Menschen. Das schätzen sie – und dadurch bekomme ich Aufträge.
- Wenn dieses Telefonat mit dem Kunden klappt, und ich den Auftrag bekomme – dann wäre ich sehr erleichtert. Dann müsste ich nicht mehr akquirieren dieses Jahr. Um wirklich noch in die Auftragsakquisition einzusteigen, müsste ich so Vieles neu gestalten an meinem Auftritt; das würde mich viel Zeit und Energie kosten. Hoffentlich bekomme ich diesen Auftrag.

Sechs unterschiedliche Zugänge, sechs unterschiedliche Strategien. Aktive Akquisition ist nur für einen Teil der Beraterinnen eine Selbstverständlichkeit, viele Supervisoren lassen sie außen vor – entweder, weil sie es sich leisten können, nicht zu akquirieren (da sie als nebenamtliche oder „Teilzeitsupervisoren“ in anderen, gesicherten Arbeitsverhältnissen stehen und somit nicht ihren Lebensunterhalt durch Beratung und Supervision verdienen müssen), oder weil sie nicht akquirieren können oder wollen. Hinter diesen Akquisitionsstrategien bzw. diesem Akquisitionverhalten stehen Einstellungen und ein inneres Wertesystem, die direkten Einfluss sowohl auf den Zugang zum Verkaufen sowie auf Strategien und Erfolg des Anbietens der eigenen Dienstleistung Supervision auf dem Markt nehmen. Einstellungen, *beliefs* sind unsere innerlichen Glaubenssätze, die sich – meist unbewusst – als unumstößliche Wahrheiten gerieren. Sie helfen uns, uns in der Welt zurechtzufinden: Wie wir die Welt sehen und andere Personen einschätzen, was wir gut oder schlecht, erstrebenswert oder verabscheuungswürdig finden, woran wir glauben wird von unseren inneren beliefs wiedergegeben. Sie ermöglichen

schnelle Orientierungen in der Unübersichtlichkeit des Daseins. Das Problem daran ist, dass diese Einschätzungen häufig die neuen Situationen, denen wir begegnen, nicht erfolgreich deuten (vgl. Ratzkowski, 2004). Sie bestimmen jedoch unsere innere Haltung zur jeweiligen Situation. Nun können solche Einstellungen und beliefs zur Akquisition für Berater deutliche Hemmschwellen für das „auf den Markt gehen“ errichten. Sie beziehen sich etwa auf die eigene Person („ich kann das nicht“, „ich bin keine Klinkenputzerin“, „ich hasse Verkaufen“) oder im Sinne von Übertragungen auf andere Personen, mögliche Klienten und Arbeitsfelder („Mediziner sind arrogant und lassen sich nicht beraten.“, „Der Profit-Bereich ist nichts für mich, die wollen ja nur Outplacement und Einsparungen.“).

Glaubenssätze betreffen aber auch die Akquisitionssituation selbst: „Wenn ich akquiriere, verliere ich meine Glaubwürdigkeit als Beraterin“ oder „in meinem Feld ist Akquisition völlig unüblich“ oder „das Schlimmste an meiner Arbeit ist eigentlich die Akquisition. Sie kostet unheimlich viel Energie und Zeit“. Entsprechend diesen eher distanzierten und vorbehaltsgeladenen Beispielen wirken Einstellungen natürlich auch in positiver Hinsicht – und prägen genau so wie diese Beispiele hier das konkrete Akquisitionsverhalten. Die genannten beliefs – bekannt aus Pausengesprächen in Ausbildungen, aus Lehrsupervisionskontexten und Kollegengesprächen – beeinflussen den persönlichen Zugang, das einsetzbare Energieniveau und die jeweiligen Strategien der Auftragsakquisition.

In der Folge wollen wir anhand des vorfindbaren Akquisitionsverhaltens, das negative beliefs folgt, zunächst Akquisitionsbarrieren „an der Oberfläche“ beleuchten, nämlich Angst, Passivität und Stress (und die entsprechenden Vermeidungsreaktionen) in der Verkaufssituation. Danach richten wir den Blick auf die psychodynamischen Hintergründe dieser Akquisitionshindernisse, nämlich auf Scham und Konkurrenzvermeidung.

Der Vordergrund: Angst, Passivität und Stress in der Akquisition

Gründe, um in der Akquisition von Beratungs- und Supervisionsaufträgen *Angst* zu haben, gibt es zahlreiche: Angst vor Ablehnung durch den Gesprächspartner und möglichen Auftraggeber, Angst vor Absagen und Abwertungen, vor Bloßstellung, verbalen An- oder Untergriffen, Angst, mit schwierigen Gesprächssituationen nicht zurecht zu kommen. Beraterinnen äußern Angst davor, nicht kompetent genug zu sein, Angst vor bestimmten Zielgruppen zu haben, vor großen Firmen, vor mächtigen Gesprächspartnern. Supervisoren und Berater äußern auch Ängste vor Misserfolgen, befürchten Rufschädigung und Blamage und haben auch Angst davor, im Gespräch plötzlich nicht mehr weiter zu wissen, den Faden zu verlieren, ohnmächtig zu sein und die Kontrolle über die Situation zu verlieren bzw. entweder als Akquisiteur oder als Berater nicht ernst genommen zu werden.

Im Hintergrund dieser Ängste stehen zumeist Übertragungsfiguren oder Selbstbewertungen (dazu siehe unten mehr). Zusätzlich werden Ängste durch eigenes Ungenügen, etwa mangelnde Nähe oder Kompetenz im betreffenden Feld genährt. Angst übernimmt dabei in der Akquisitionssituation u.a. durchaus eine hilfreiche Funktion, näm-

lich die der Bewusstmachung des eigenen Grenzprofils: Bin ich der Richtige für diesen Auftrag, bin ich die Richtige für diese Branche? Somit mag Angst in bzw. vor der Akquisition ein sinnvolles Signal sein für Gefahr; für mögliche Überforderung oder uneingeständene Aversionen dem potentiellen Klientensystem gegenüber.

In der Lehrsupervision oder Intervision stellt sich häufig heraus, dass viele der genannten Ängste von außen gesehen unbegründet und unrealistisch sind, dass die empfundenen Bedrohungen tatsächlich (so) gar nicht gegeben sind. Gleichwohl – seien sie nun begründet oder unbegründet – behindern Ängste den Kontakt in der Akquisition, ja drängen fähige Kollegen in den Modus des Abwartens und der Handlungsunfähigkeit.

Beispiel

So berichtet ein Kollege in der Intervisionsgruppe von seiner Angst, dass ihm im Akquisitionsgespräch mit der Leiterin der Personalabteilung eines großen Einzelhandelskonzerns die inhaltliche Kompetenz für die Erfüllung seines Angebots – der Implementierung von Coaching in der Personalentwicklung (PE) – abgesprochen werden könnte. Durch weiteres Nachfragen stellt sich heraus, dass der Kollege, der in vielen Bereichen als Berater inhaltlich äußerst kompetent und ausgewiesen ist, sich einer durchaus ansehnlichen Referenzenliste erfreut und der zudem als ehemaliger Insider in der PE eines großen Versicherungsunternehmens für das in Frage stehende Unternehmen und die mögliche Auftraggeberin ein äußerst attraktiver Anbieter sein muss, keinen akademischen Abschluss hat; die Personalchefin jedoch nach einem Soziologie- und Psychologiestudium mit Doktorat in die Firma eingestiegen ist. Der Kollege empfindet nun zum einen deutlich diese Kluft zwischen sich und der Frau Doktor; zugleich fühlt er sich durch die Aussicht auf das Gespräch an seine Maturaprüfung erinnert. Aufgrund seiner Prüfungsangst war er an der Reifepprüfung gescheitert – und obwohl er eine beachtliche Lern- und Berufsbiographie aufzuweisen hat, scheut er nun den Vergleich mit der Akademikerin, ihren imaginierten kritischen Blick und assoziiert die Kontaktaufnahme mit der potentiellen Auftraggeberin mit einer neuerlichen Prüfungssituation. (E.A.)

Eine der möglichen Konsequenzen aus der Angst in Akquisitionssituationen ist *Passivität*. Nicht mit „Nichtstun“ zu verwechseln, zeigt sich Passivität in diesem Zusammenhang sogar häufig durch eine Vielzahl von Aktivitäten, die jedoch hinsichtlich der Akquisition von Aufträgen nicht das erwünschte Ergebnis bringen. So feilen Beraterinnen stundenlang an Angeboten, überarbeiten ihre Homepages und studieren Fachliteratur. Berater berichten von prallvollen Büro-Agenden, entwerfen Strategien für ihren künftigen Marktauftritt und reorganisieren ihr Marketingkonzept. Was sie aber nicht tun ist, Kontakt mit möglichen Auftraggebern aufzunehmen – sie haben einfach keine Zeit dazu! Passivität als Vermeidung äußert sich also darin, dass entweder gar nichts getan wird (was verhältnismäßig selten geschieht), oder dass Berater bzw. Supervisorinnen, die eigentlich neue Aufträge brauchen und wollen, etwas den Kontakt Vermeidendes anderes tun. Dies alles geschieht in dem Bewusstsein, eine Menge zu tun und sehr geschäftig zu sein. Häufig bleiben sie in den Vorarbeiten stecken („ich muss noch meinen Prospekt überarbeiten, bevor ich mit Kunden Kontakt aufnehmen kann“). Eine besondere Gefahr und Versuchung birgt eine passive Haltung der Beraterin im bestehenden

Kontakt mit Klientensystemen vor allem, wenn das Interesse, einen Auftrag zu bekommen, sehr groß ist. Wohl die meisten Kollegen kennen den Impuls, sich an die geäußerten Bedürfnisse der Kunden anzupassen, die vorgeschzten Wünsche zu erfüllen, die angebotenen Rahmenbedingungen zu akzeptieren – ohne (allzu sehr) zu hinterfragen, ob das, was das System will, auch dem entspricht, was es braucht. In welches Verhältnis setzt sich Supervision und Beratung also zu den geäußerten und den tatsächlichen Bedürfnissen des Klientensystems? Auf welche offenen und verdeckten Aufträge lässt sich der Berater ein? Welche systemimmanenten Fallen werden übersehen? Wie weit lässt sich die Supervisorin instrumentalisieren? Gerade in diesem Zusammenhang mag deutlich werden, wie notwendig die Selbstklärung des Beraters gerade in wirtschaftlicher, unternehmerischer Hinsicht für den Erfolg des Beratungsprozesses überhaupt ist.

Stress in der Akquisition mag auf den ersten Blick eher ein Randphänomen für Beraterinnen und Supervisoren sein, da es ja im Beratungsbereich im Gegensatz zu anderen Branchen (wie dem Handel oder beispielsweise dem Finanzdienstleistungs- oder Versicherungssektor) nicht darauf ankommen kann, bis zu zwanzig Kundenkontakte pro Tag zu erzielen. Stress ist jedoch ein äußerst individuelles Phänomen und seine Ursachen sind vielfältig.

Beispiel

So berichtet eine junge Kollegin in der Interventionsgruppe von ihren Problemen mit der Akquisition von Aufträgen und schildert „klassische“ Stress-Symptome: „Ich kann mich auf Nichts mehr konzentrieren, bin verwirrt und traue mich gar nicht mehr, die guten Ideen, die wir beim letzten Mal gesammelt haben, auszuprobieren. Ich erwache in der Nacht völlig verstört, mit Herzrasen, und kann nicht mehr einschlafen. Ich habe Angst, sobald im Büro das Telefon klingelt und es ist mir lieber, wenn ich die Kollegen gar nicht treffe!“ Hintergrund ihrer Geschichte ist, dass sie erst vor kurzem als Junior-Teilhaberin in eine Beratersozietät eingestiegen ist, in der sie aufgrund ihrer Spezialisierung wichtige inhaltliche „Lücken“ auffüllen kann. Die Kollegen haben sich sehr um ihre Zusage und Mitarbeit bemüht. Während in dieser Beratergemeinschaft grundsätzlich gilt, dass jeder und jede eigene Aufträge einzubringen hat, man also keine „Versorgung“ durch die anderen erwarten kann, hat man dieser Kollegin durchaus einen zeitlichen Spielraum zur Orientierung angeboten. Die neue Teilhaberin jedoch hat den Anspruch, so schnell wie möglich nicht nur ihr know how, sondern vor allem steigende Umsätze in das Unternehmen einzubringen, um sich auch auf dieser Ebene Anerkennung seitens der Kollegen zu erwerben. Weil sie das Einbringen von neuen Aufträgen als wesentlichen Bestandteil ihrer Existenzberechtigung in der Sozietät betrachtet, setzt sie sich selbst massiv unter Druck.... (E.A.)

Stress entsteht u.a. durch ein Missverhältnis zwischen Wollen (eigenen bzw. fremden Anforderungen und Erwartungen bzw. Standards) und Können (Fähigkeiten und Mittel). Je wichtiger das Erreichen eines Ziels – wie hier das Einbringen von Aufträgen in ein gemeinsames Unternehmen – für den Betreffenden persönlich ist, desto mehr steigt der Stresscharakter dieser Herausforderung. Was uns nicht wichtig ist, erzeugt in der Regel keinen Stress. Unter Stress lassen sich erforderliche Leistungen nicht mehr in der

Qualität erbringen, die Berater an sich selbst und die die Kunden an Beratung richten. Akquisition unter Stress birgt die Gefahr, dass der Kontakt zum Kunden nicht richtig aufgebaut werden kann, dass wichtige Fragen nicht gestellt werden bzw. durch zu rasche Antworten und Zusicherungen an das Klientensystem wesentliche Fallen übersehen werden können.

Angst, Passivität und Stress sind häufige Begleiterscheinungen von Akquisition, vor allem natürlich am Beginn einer Laufbahn als Beraterin bzw. Supervisor. Sie erschweren den Zugang zum Markt. Sie weisen darauf hin, dass es notwendig ist, das eigene professionelle Selbstverständnis nicht nur hinsichtlich der eigenen Theorie von Beratung zu reflektieren und zu bearbeiten, sondern dass es des Augenmerks auch auf die wirtschaftliche, finanzielle, unternehmerische Seite von Beratungsdienstleistung bedarf. Denn es geht in der Akquisition ja nicht nur um den gefürchteten „ersten“ Anruf oder Besuch in der Kaltakquisition – sondern um die Darstellung einer wirksamen und unterstützenden Beratungsleistung für den Kunden. Dazu gehört auch ein geklärter Umgang mit dem Thema Honorar und Geld. Das ungeklärte Verhältnis zum Geldverdienen, so stellt Cornelia Edding fest, „führt beim einzelnen zu allerlei Störungen erfolgreichen Unternehmertums: Zu Großzügigkeit an der falschen Stelle und zu ungeschickter Kleinlichkeit; zu Schwierigkeiten bei der Honorargestaltung; zu Unsicherheit in der Selbstdarstellung und der Akquisition; zu unangemessener Verführbarkeit und zu Verkrampfung in der Konkurrenz“ (Edding, 1994, 43). Für den Bereich der Supervision leistet Harald Wirbals einen erhellenden Beitrag zum „schwierigen Umgang mit dem ‚lieben‘ Geld“ (Wirbals, 2002, S.30-38). Wir stellen hier – unter Verweis auf die beiden Kollegen – lediglich fest, dass es für Supervisoren und Beraterinnen gerade am Beginn ihrer beraterischen Tätigkeit häufig sehr schwierig ist, den Wert ihrer Leistung adäquat zu bemessen. Die Honorargestaltung als ein häufig äußerst schambesetzter Aspekt der Akquisition mag nun eine Brücke zu den psychodynamischen Hintergründen der Akquisitionsbarrieren schlagen.

Zum psychodynamischen Hintergrund von Akquisitionsbarrieren: Scham und Konkurrenz

In der Lehrsupervision stellt sich das Thema der Akquisition meist gleich zu Beginn: Es braucht ja Aufträge, um sinnvoll Lehrsupervision in Anspruch nehmen zu können. Es hat sich als günstig erwiesen, zukünftige Erstgespräche zu imaginieren und sehr genau zu fokussieren, mit welchen Gefühlen der Lehrsupervisand in Kontakt kommt. Die Leitaffekte sind unserer Erfahrung nach vor allem die Scham, die Wahrnehmung einer kaptativen Hemmung und die Angst vor Konkurrenz.

Die Bedeutung der Scham für die Akquisition

Scham ist ein heftiger, oftmals in seiner Massivität als überwältigend erlebter Affekt. Beschämung erzeugt gleichsam den Wunsch, „im Erdboden zu versinken“. Der sich Schämende will nicht mehr sehen und vor allem nicht mehr gesehen werden. Im Boden

versinken zu wollen, hat im Wesentlichen die Funktion, den Blicken der Anderen ausweichen zu können. Der Affekt erzeugt den Wunsch, verschwinden zu wollen, sich zu verbergen. Etwas Peinliches ist gesehen worden, man fühlt sich ertappt, erwischt. Der phantasierte oder reale Blick der anderen aktiviert den eigenen inneren Blick.

Akquisitionsgespräche finden immer in einer größeren oder auch kleineren Öffentlichkeit statt. Anders als in der geschützten psychotherapeutischen Situation kann viel von mir deutlich werden. Anders als in der Psychotherapie wird durch mein Erscheinen bei einem Träger, einem Leiter der Personalentwicklung, dem Leiter der Fort- und Weiterbildung etc. offensichtlich, dass ich etwas will, nämlich den Auftrag. Allein dieses nonverbal kommunizierte Faktum reicht vielen Ausbildungskandidaten schon, um vor Akquisitionsgesprächen zurückzuschrecken. „Niemand soll merken, dass ich etwas nötig habe oder gar etwas brauche“. Dieses Phänomen kann ich auch an mir selbst (H.M.) betrachten:

Beispiel

Da gibt es einen Kollegen, mit dem ich eine Teamentwicklung begleitete, der während der Maßnahme alle „beratungsträchtigen“ Fragen notierte, um sie der Führungskraft in der Abschlussreflexion als Anschlussmaßnahme anzubieten. Meine Resonanz darauf war sofort recht verächtlich: „Wenn er es nötig hat“. Ich merke, wie mir ein solches Vorgehen unangenehm ist. Ich stelle mir die Frage: Bin ich grundsätzlich zu defensiv? Möchte ich meine eigene indirekte Strategie (denn akquirieren tun wir alle, auf welche verdeckte Weise auch immer) gerne, wenn ich dazu in der Lage wäre, gegen eine offenerere, deutliche Verkäufersmentalität eintauschen? Meldet sich in solchen Momenten gar meine adlige Großmutter zu Wort, die mir vermittelte, niemand dürfe erahnen, dass ich etwas bräuchte? Gilt es in meinem inneren Werterahmen also nur als unschicklich, offensiv zu akquirieren?

Es geht also auch um die Verweigerung, sich der Herausforderung, der Offenheit des Weges zu stellen und verlegen, befangen, betreten oder schamvoll zu warten, bis sich eventuell Wegweiser ausmachen lassen (vgl. Hilgers, 1996, 53). Dabei ist Scham nicht nur blockierend. Es braucht kleine Unsicherheiten über das professionelle Identitätskonzept, um Entwicklung möglich zu machen. Lern- und Veränderungsprozesse sind deshalb ohne leichte Schamgefühle nicht denkbar, denn die Abwehr von Scham erzeugt ein kritikresistentes Größenselbst oder ein fragiles narzisstisches Größenselbst, einhergehend mit latenten Selbstzweifeln und der Neigung zu Idealisierung auch der potentiellen Auftraggeber: Allesamt Haltungen, die das Lernen im Beruf erschweren. Maßvolle Schamaffekte können also ein Motor für Veränderung von Selbst und Selbst-Ideal sein. Die Wahrnehmung der Inkongruenz zwischen Ist- und Sollzustand macht Professionsentwicklung erst möglich. Wenn der Schamaffekt nicht traumatisierend wirkt, entwickeln sich Ideale, Werte und Selbstkonzepte an ihm. Der latente Schamaffekt jedoch bricht die intendierte Idealität. Die Harmonie der bisher für gültig gehaltenen Identität wird zerstört. Manchmal heißt es, von vermeintlicher Souveränität Abschied zu nehmen. So bricht z.B. das Bild, in der Lage sein zu müssen, alle Eventualitäten von beraterischen Prozessen im Vorfeld zu bedenken, in sich **zusammen**.

Scham stellt einen zutiefst sozialen Affekt dar, der das Verhalten und Erleben von Menschen in Interaktionen regelt. So scheinen Berater die Varianz ihrer Abweichung bei Akquisitionsgesprächen von informellen und formellen Gruppen- und damit Organisationscharakteristika zu ermassen und in der Regel nicht allzu groß werden lassen zu wollen. Das Anderssein und die Deutlichkeit der Unterscheidung erzeugen in Akquisitionsgesprächen eher Angst als Souveränität. Merkmale, die auf Scham hindeuten, sind Unsicherheit, Befangenheit, unspezifische Erregung, Verlegenheit und Peinlichkeit. Oftmals werden zu Beginn von Beratungsaufträgen Konfrontationen mit nicht erreichbaren Anforderungen phantasiert. Wünsche, einem idealen Bild zu entsprechen, können Verlegenheit und Schüchternheit auslösen: „Scham gegenüber der Diskrepanz zwischen einem (Selbst-) Ideal und dem Istzustand“ (Hilgers, 1996, S. 11) wird in der Beratungsbranche während der Prozesse immer wieder erlebt. Schamangst und Schüchternheit – Scheler (1933) nennt es „Eingeschüchtertheit“ – reduzieren die Möglichkeiten zur aktiven Akquisition. Der Schamaffekt ist nicht nur ein recht totalitär erlebtes Gefühl, er stellt auch ein komplexes Phänomen dar. Kompetenzdefizite werden von Beratern real erlebt oder phantasiert und vor den Auftraggebern zu verbergen versucht, sei es, dass sie ihre Beratungskompetenz gemessen an eigenen Vorstellungen über einen idealen Berater als nicht genügend einschätzen, sei es, dass Berater es als unverzeihlich erleben, wenn sie etwas übersehen haben oder bei Unwissenheit „ertappt“ wurden. Bricht das Gefühl der Selbstwirksamkeit ab, verändert sich das Kompetenzerleben. Dabei ist es irrelevant, ob die empirisch beobachtbaren Verhaltensparameter gleich bleiben oder nicht. Im schlimmsten Fall führen heftige Schamaffekte zum völligen Zerfall des Kompetenzgefühls. Um Schamaffekte im Zusammenhang mit dem Akquisitionsverhalten supervisorisch zu bearbeiten, bedarf es einer Sensibilisierung für die individuellen Vulnerabilitäten. Es macht dann Sinn, die Lebensgeschichte des „gehemmten Akquisiteurs“ nach Orten großer Beschämung zu durchforsten und einer retrospektiven Bearbeitung zuzuführen. Deutlich lässt sich zeigen, dass die Schamaffekte, die in der Akquisition aktiviert werden, in unmittelbarem Zusammenhang mit der Sozialisationsgeschichte der einzelnen Berater stehen. Die „verletzungsträchtigen“ Themen hängen oft mit frühen Erlebnissen, wie z.B. Traumatisierungen in der Leistungs- bzw. Schulgeschichte oder mit Verletzungen der Geschlechtsidentität etc. zusammen.

Scham, die sich auf schuldhaftes Handeln bezieht, ist von Schuldgefühlen schwer zu trennen. Werden Nachlässigkeit, falsche Diagnose oder nachlässige Vorbereitung offenbar, so aktivieren sie heftige Selbstvorwürfe. Schamvolle Versagensgefühle entstehen, wenn wir in Aspekten eigener Blindheit gesehen werden. Dabei werden Schamaffekte verstanden als Spannung zwischen Ich und Ich-Ideal und führen auf der einen Seite zur Verletzung des Selbst (vgl. Wurmser, 1990). Auf der anderen Seite schützt die Scham vor Selbstverlust. Schuldgefühle hingegen stellen die Spannung zwischen Ich und Über-Ich dar und schützen den anderen vor der eigenen Aggression. Insofern handelt es sich beim Schamaffekt um einen selbstbezogenen und bei Schuldgefühlen um einen objektbezogenen Affekt. Nicht selten sind (in missglückten Beratungsprozessen) Scham-Schuld-Spiralen zu finden.

Ganz plötzlich, ohne es steuern oder kontrollieren zu können, werden Selbstanteile in der Beratung deutlich, von denen man selbst nichts wusste. Die Folge davon ist, dass ein Schamgefühl sich breit macht und eruptiv in seiner totalen Qualität wirkt. Es mag die Grandiositätsphantasie „ein guter Berater muss alle Persönlichkeitsaspekte durchge-

arbeitet haben“ als ursächlich für die Heftigkeit des Affekts gelten. Als ob das berufliche Leben nicht immer wieder Überraschungen auch über sich selbst mitbrächte! Das Offenbarwerden defizitärer Bereiche kann dann aber auch wie eine Ohrfeige wirken. Das gleiche gilt für peinlich enthüllende Fehlleistungen. Plötzlich werden intime Bereiche gewahr, ohne dass Kontrolle ausgeübt werden kann. Unsicherheit und Befangenheit sind die Folge.

Das Zeigen von Schwäche, eines Defektes, eines Makels oder Mangels vor den anderen wird oft von Schamgefühlen begleitet. Verstärkt wird der Affekt, wenn nicht nur der verinnerlichte andere aktiviert, sondern real Kritik geübt wird. Die kritiklose Übernahme der Perspektive der anderen, durch die man deren Maßstäbe zu den eigenen macht, kann sich bis zur Ausprägung paranoider Ängste steigern. Dann dient der Schamaffekt auch als Abwehr von Auto- und Fremdaggression.

Zum Konkurrenzverhalten (gerade von Frauen)

Aktiv die Konkurrenz zu suchen bedeutet zu akquirieren auch. Das haben vor allem Frauen nicht gelernt. Jungen erlernen das Konkurrieren wie selbstverständlich auf dem Schulhof. In der Konkurrenz mitzuspielen, die Konkurrenz gar aktiv zu suchen, ist aber auch einer unter anderen Faktoren, der Akquisitionserfolg ausmacht. Und wir Frauen tun es natürlich doch, aber oft sehr viel indirekter, versteckter und das ist oft nicht ziel führend. Wenn Frauen konkurrieren, dann geht dieses Verhalten oft mit viel Angst einher: „Darf ich mehr Geld verdienen, mehr gute Aufträge haben, als meine Freundin und Kollegin? Was geschieht mir dann, verliere ich ihre Unterstützung, ihre Zuneigung? Es ist die Angst vor Einsamkeit, die viele Frauen lieber gedrosselt verbunden bleiben lässt. Friedfertig sein aus Angst vor Liebesverlust, hat es Mitscherlich (1995) genannt.

Erfolgreich sein heißt u.a.: Anderen überlegen zu sein. Es entsteht eine Differenz zu anderen Frauen und Männern, die für viele Frauen nicht einfach auszuhalten ist. Viele Männer entwickeln ihre Identität über das „Sichunterscheiden“, viele Frauen eher über Ähnlichkeit und Bindung. Frauen wollen damit oft etwas Widersprüchliches und befinden sich also in einem Dilemma: sowohl Partnerschaft als auch Ungleichheit wird angestrebt. „Männer haben es da einfacher: Sie wollen Ungleichheit und können daher offen konkurrieren; sie kommen nicht in innere Konflikte, wenn sie Spielregeln machen und auch durchsetzen; Konflikte mit anderen riskieren sie“ (Edding, 2001, S. 125). Männer arbeiten mit Überlegenheit und Unterlegenheit, also mit Gefälle. Frauen geraten bei Überlegenheiten schnell in große innere Not. Wir können dieses Phänomen auch als Kompetenzscham, angesichts großen Lobes oder Erfolgs, beschreiben. Diese löst in vielen Frauen so viel Spannung aus, dass sie oft ihren mühsam erarbeiteten erfolgreichen Selbstentwurf gleichsam freiwillig einreißen.

Dabei liegt oft ein mentales Missverständnis vor: concurrere (lat.) heißt zunächst einmal nichts anderes als „zusammenlaufen“. Laufen zwei Menschen gegeneinander zum Ziel x, dann ist es klar, dass beide schneller sind, als wenn sie allein liefen. Konkurrenz so verstanden kann Spaß machen und die eigene Leistung steigern. Bei vielen Frauen ist die Freude am Wettbewerb jedoch gebremst, auch weil sie Konkurrenz mit Rivalität gleichsetzen, eine destruktive Form der Auseinandersetzung, wo die Zerstö-

rung der anderen Person, deren Beschämung, Verhöhnung oder Herabsetzung der Leistung eine Rolle spielt. Das sind jedoch schon entgleiste Formen produktiven Konkurrenzverhaltens. Den Hauptaffekt dieses entgleisten Konkurrenzverhaltens stellt der Neid dar. Im Stadium des Neidens stelle ich – etwas pointiert ausgedrückt – den anderen in den Status der Glückseligkeit und mich selbst auf die Seite der Verlierer. Diese Diskrepanz erzeugt Spannung; wer will schon auf Dauer herabgesetzt sein? Diese Spannung nun wieder kann ich auf zweierlei Weise nutzen. Ich ziehe den anderen durch Zerstörung und Miesmacherei zu mir herunter oder ich nutze die Spannung produktiv, um das, was ich so begehre, auch zu bekommen. Im zweiten Modus wird der Neid zum Motivator. Verständlich sind diese „inneren Erfolgsverhinderer“ bei Frauen nur dann wenn wir uns das „Tribschicksal“ anschauen, das die weibliche Aggressionsentwicklung erfährt (Möller, im Druck). Schulz-Hencke (1940) beschreibt in seiner Charakterologie den Bereich der Hemmung des oral-kaptatives Antriebserlebens. Er charakterisiert damit das Besitzstreben, das Habenwollen im globalen Sinne. Es umschließt sowohl materielle als auch geistige Wissbegierde, wie z.B. den Lesehunger. Zugreifen zu können, den Markt zu penetrieren, da stellen wir Frauen unsere Kompetenz noch immer in den Schatten.

Empfehlungen

Beraterinnen und Berater haben einen auf defensive Routinen im Klientensystem „trainierten“ Blick. Die eigene eingetübte Inkompetenz, die sich eben häufig im Akquisitionskontext zeigt, bleibt oft ausgeblendet, ja ist selbst schambesetzt, denn es ist nicht einfach, unter Kollegen zuzugeben, dass man durchaus mehr Aufträge gebrauchen könnte, als man derzeit hat. Wir bieten keine Lösung für das Problem der Akquisitionsbarrieren und ihrer Psychodynamik in Supervision und Beratung – dazu ist das Phänomen zu komplex und zu individuell, dazu ist es bisher zu verschwiegen oder zu vereinzelt reflektiert. Wir haben jedoch Überlegungen anstellt, um zu einigen Empfehlungen zu kommen, die wir als hilfreich erachten, sich als Beraterinnen und Berater einerseits, aber auch seitens der Verbände und Ausbildungsanbieter zu diesem Thema ins Verhältnis zu setzen. Unsere Empfehlungen seien als Einladung verstanden, sie weiter zu denken und zu entwickeln.

Eine erste Voraussetzung zu einem gelingenderen Umgang mit Akquisitionsbarrieren ist die *eigene professionelle Selbstklärung*. Sie muss eben über das Beraterselbstverständnis hinausgehen und sich auf den eigenen unternehmerischen Handlungsspielraum beziehen: Welche Werte, welche Glaubenssätze und welche Stereotypen prägen aufgrund meines Herkunftssystems, meiner beruflichen (und geschlechtsspezifischen) Sozialisation und meiner eigenen Theorie von Beratung mein Dasein als Vollzeit- oder Teilzeitberaterin? Welche Einstellung habe ich zum Geldverdienen? Diese Selbstklärung (Wirbals 2002, Edding 1994, Weigand 1998) sollte in jedem Fall Teil der Arbeit in Lehrsupervisions- oder Interventionsgruppen sein. Unseres Erachtens muss sie aber auch in den Ausbildungsgruppen mit verstärktem Engagement betrieben und vorangebracht werden; Akquisition und die unternehmerische Seite der Beratung darf nicht mehr nur randständiges Element von Ausbildungscurricula sein. Wie ein roter Faden könnte sich

diese Facette der Beratungsprofession durch Lehrgänge ziehen, angeschlossen an die jeweiligen thematischen Sequenzen. So haben wir festgestellt, dass es für Ausbildungskandidaten sehr entlastend ist, *Akquisitionsgespräche* in „CCO-Gruppen“ (Counsellor-Client-Observer) zu üben, einerseits, weil die übende Kandidatin Feedback über ihr Gesprächsverhalten erhält, andererseits (und vielleicht noch wichtiger), weil die Rollenübernahme der Klientenposition wesentliche Aufschlüsse über die Situation der Klienten ermöglicht und eventuelle Allmachts- oder Prüfungsübertragungen auf die Klienten relativieren kann. Eine weitere Interventionsform im Rahmen von Ausbildungskursen kann es sein, *Übertragungen* zu nutzen: In Kleingruppen werden reihum Übertragungen zu den einzelnen Ausbildungskandidaten gesammelt; die Ausbildungskandidatin kann sich mit diesen angebotenen Übertragungen als mögliche „erste Eindrücke“ bei potentiellen Klienten produktiv auseinandersetzen. Zudem kann die Übung erweitert werden, indem die Teilnehmer der Ausbildung ihre „Idealklienten“ phantasieren und sammeln (nach Branchen, Beratungsanlässen etc.) und gleichzeitig auch aversiv besetzte Klientensysteme bzw. Beratungsanlässe phantasieren. Die Reflexion dieser Übungen in Kleingruppen und im Plenum ermöglicht fundiertere Zugänge zum eigenen Grenzprofil und kann zu einer Selbstklärung nicht nur als Berater, sondern eben auch als *homo oeconomicus* beitragen.

Darüber hinaus halten wir – nun im Sinne des eigenen beraterischen Grenzprofils – eine Spezialisierung und Profilierung des Beraters und der Beraterin für empfehlenswert. Die Aufgabe in den ersten Tätigkeitsjahren in der Beratung ist zusätzlich zum Sammeln und Reflektieren von Erfahrung auch die Orientierung über das eigene Profil, die eigenen Stärken und Kompetenzen – und damit das eigene Angebot. Dies beinhaltet das Treffen von Entscheidungen: Berater können sich nicht über Jahre hinweg alle Optionen und Felder offen halten, wenn sie gute Beratung leisten wollen, Supervisorinnen sollten sich nicht der Verführung durch die Nachfrage anheimgeben: Wer sich ein *klares beraterisches Profil* erarbeitet hat weiß, welche Aufträge er annimmt und welche er ablehnt und hat außerdem entschieden, wer seine Ansprechpartner in welchen Branchen sind. Wer entsprechend diesem Profils arbeitet, wird, sofern die Beratungen erfolgreich sind, die Möglichkeit haben, sich den entsprechenden Netzwerken anzuschließen und über Beziehungen zu pflegen, Empfehlungen zu rekrutieren und seine Akquisitionsanstrengungen angemessen einsetzen (Templeton, 2004).

Unsere Empfehlungen beziehen sich also vor allem auf die beraterische Selbstklärung hinsichtlich der wirtschaftlichen, unternehmerischen Komponente von Supervision und Organisationsberatung. Wir regen an, dies in Ausbildungskontexten verstärkt zu ermöglichen, um diese Reflexion damit zu einem Teil des beruflichen Habitus von Beratung werden zu lassen. Darüber hinaus betonen wir die Bedeutung der eigenen Spezialisierung und eines klaren Profils sowie die Wichtigkeit der Vernetzung und der Pflege von Netzwerken. Unsere Hypothese ist, dass es vor allem eine erfolgte (und durchlittene) professionelle Selbstklärung von Beratern und Beraterinnen hinsichtlich eines umfassenden Blicks auf die Dienstleistung Supervision und Organisationsberatung ist, die viele der oben angeführten Blockaden lösen und in produktive Energie für Kundenkontakte übertragen kann. Auf Reaktionen und Erfahrungsberichte, Gegenstimmen und Ergänzungen sind wir gespannt.

Anmerkungen

- 1 Wir verwenden in diesem Artikel abwechselnd weibliche und männliche Formen. Wir neigen zu der Annahme, dass das Verkaufen von Supervisions- und Beratungsleistungen für Frauen problemgeladener ist als für Männer – einige Hinweise darauf finden sich auch in unseren Ausführungen hier und an anderen Orten (Möller, im Druck).

Literatur

- Behler, T. (1993). Alles ganz anders und doch wieder ähnlich. Überlegungen zur Akquisition und Beratung im Profit- und Non-profit-bereich. *Forum Supervision*, 2, 80-93.
- Behrend, S. (1993). Einige Überlegungen zur Akquisition, Kontrakt und Prozeß. Oder: Umwege erhöhen die Ortskenntnisse. *Forum Supervision*, 2, 72-79.
- Boress, A.S. (2002). Jetzt brauche ich Aufträge. Wie Dienstleister, Selbständige und Freiberufler ihre Auftragslage stabilisieren, neue, langfristige Kundenbeziehungen aufbauen und erfolgreich am Markt bestehen. München. Verlag moderne Industrie.
- Braun, C. v. (1988). Nicht Ich. Logik Lüge Libido. Frankfurt a. M.: Neue Kritik.
- DGSv (1992) (Hrsg.). Materialien für die supervisorische Praxis. Hille: Ursel Busch.
- Dorsch, F. (1994). Psychologisches Wörterbuch. Göttingen: Hans Huber.
- Edding, C. (1994). Profession, Markt und Geld. Der Supervisor als Kleinunternehmer. *Supervision*, 25, 43-54.
- Edding, C. (2001). Einflussreicher werden. Ein Bericht aus der Coaching-Werkstatt. *Organisationsentwicklung – Supervision – Coaching*, 2, 121-134.
- Freud, S. (1915): Bemerkungen über die Übertragungsliebe. *GW X*, 306-321.
- Grönig, K. (1993). Marketing in der Supervision: Nein danke? – Ja bitte? *Forum Supervision*, 2, 59-71.
- Hilgers, M. (1996). Scham – Gesichter eines Affekts. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Krug, B. & Münsterjohann, A. (1998). Marketing für SupervisorInnen oder: Gewohnheiten sind noch keine Strategie. *Supervision* 34, 7-22.
- Mitscherlich, M. (1985). Die friedfertige Frau. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Möller, H. (im Druck). Stolpersteine weiblicher Karrieren – Was Frauen daran hindert, erfolgreich zu sein. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*.
- Ratzkowski, J. (2004). Keine Angst vor der Akquise! Mehr Erfolg in Vertrieb und Verkauf. München-Wien, Carl-Hanser-Verlag.
- Rohde-Dachser, C. & Menge-Herrmann, K. (1995). Weibliche Aggression aus psychoanalytischer Sicht. In *Hamburger Arbeitskreis für Psychoanalyse und Feminismus (Hrsg.), Evas Biss: weibliche Aggressivität und ihre Wirklichkeiten (S.73-96)*. Freiburg i. Br.: Kore.
- Schmidbauer, W. (1977): Die hilflosen Helfer. Reinbek: Rowohlt.
- Seidler, G. H. (1995). Der Blick des anderen. Eine Analyse der Scham. Stuttgart: Verlag Internationale Analyse.
- Templeton, T. (2004). Networking, das sich auszahlt. Lebenslange Beziehungen aufbauen. Offenbach: Gabal Blanchard Series.
- Thürmer-Rohr, C. (1985). Haßverbot für Frauen. Friedfertigkeit als therapeutische Aktion. *Psychologie heute*, 9, 64-67.
- Viemerö, V. (1992). Changes in Pattern of Aggressivness among Finish Girls over an Decade. In K. Björkqvist u. P. Niemela (Hrsg.), *Of Mice and Woman (S. 99-106)*. San Diego: Academic Press.
- Weigand, W. (1998). Akquisition und supervisorische Identität. *Supervision* 34, 23-33.

- Wirbals, H. (2002). Gute Beratung kostet gutes Geld – Über den schwierigen Umgang von SupervisorInnen mit dem „lieben“ Geld. *Supervision – Mensch Arbeit Organisation*, 1, 30-38.
- Wurmser, L. (1990). *Die Maske der Scham*. Berlin; Heidelberg; New York: Springer.

Angaben zu den Autorinnen:

Heidi Möller, Prof. Dr., Dipl.-Psych., 1986-1991 Diplom-Psychologin im Strafvollzug, 1991-2001 wissenschaftliche Mitarbeiterin und Assistentin TU Berlin, Abteilung Klinische Psychologie, Psychoanalytikerin, Lehrtherapeutin für Tiefenpsychologie und Gestalttherapie (Akademie für Psychotherapie, Berlin, FPI, Düsseldorf), Lehrsupervisorin (DGSv), zwei Jahre selbständige Organisationsberaterin und Supervisorin. Seit September 2003 Professorin für Kommunikationspsychologie und Psychotherapie, Universität Innsbruck.

Elisabeth Anker, Dr. theol., Studium der Theologie an den Universitäten Innsbruck (1987-1995) und Salzburg (1999-2002); begleitend dazu und zwischendrin Tätigkeit in der Erwachsenenbildung. Ausbildung zur Kommunikationstrainerin (EAK), akad. gepr. Weiterbildnerin. Seit 1996 „nebenberufliche“ Kommunikationstrainerin; seit 1999 Univ.-Ass. am Institut für Praktische Theologie der Universität Salzburg; 2002-2004 Ausbildung in Organisationsentwicklung, Coaching, Supervision bei TRIAS (Zürich), „nebenberufliche“ Beraterin. Seit 2004 wiss. Mitarbeiterin (Teilzeit) am Institut für Kommunikation im Berufsleben und Psychotherapie, Universität Innsbruck. Forschungsschwerpunkt: Psychotherapie- und Beratungsausbildungsforschung, Evaluationsforschung.

Anschrift der Autorinnen:

Univ. Prof. Dr. Heidi Möller, Dr. Elisabeth Anker, Institut für Kommunikation im Berufsleben und Psychotherapie, Schöpfstraße 3, A-6020 Innsbruck, Heidi.Moeller@uibk.ac.at, Elisabeth.Anker@uibk.ac.at