

Ulrike Wachsmund

Kaltakquisition – Aspekte eines besonderen Beziehungsaufbaus

Vorwort

In der Wirtschaft kennt jeder den Spruch: „Lieber 10 Minuten kalt duschen als 10 Minuten kalt akquirieren.“ Viele angehende Supervisorinnen und Supervisoren (zur Vereinfachung im Folgenden „Supervisoren“) würden sich hier anschließen und auch erfahrene Kollegen greifen erst in letzter Instanz auf diesen Akquisitionsweg zurück.

Ich setze mich in meiner Arbeit vor allem mit dem Thema „Kaltakquisition“ auseinander. Auch wenn bekannt ist, dass Supervisanden leichter über Netzwerke und Kontakte zu gewinnen sind, bleibt die Kaltakquisition häufig ein notwendiger zusätzlicher Weg, der nicht grundsätzlich ausgeschlossen werden kann. Ich lege dabei meinen Schwerpunkt auf die telefonische Akquisition, da hier es im Gegensatz zur Kontaktaufnahme über mail/Brief direkt zu einem Kontakt und einer persönlichen Beziehungsaufnahme kommt. Mich fasziniert diese spannende Situation mit so vielen Unbekannten. Was passiert bei einem Erstkontakt, bei dem die Seite des Akquirierenden auf die unbekannte Seite eines Gegenübers trifft, das i.d.R. völlig unvorbereitet in diese Situation gerät? In den meisten Fällen ist die Reaktion schroff und ablehnend. Woran liegt das? Wo sind auf beiden Seiten Affekte, Übertragungen, Abwehr, Widerstände?

Oder ist die Situation der ersten Anfrage per se einfach so offen, dass Zufall und gegebene Faktoren wie ein „übersättigter Markt“ oder „wir sind gerade versorgt“ einen so entscheidenden Einfluss haben, dass Kaltakquise ganz einfach mit großen Anteilen an „Lotterie“ verbunden ist und meine Frage nach möglichen Einflussfaktoren somit gar nicht so entscheidend? In den 70er und 80er Jahren, als qualifizierte Supervisoren noch gesucht wurden, wäre Telefonakquise u.U. eine reine Freude gewesen.

Selbst wenn dem so ist, scheint mir die Frage, welche Haltung, Intervention und Herangehensweise sich positiv auswirken können, um „den Fuß in die Tür zu kriegen“ ausreichend wichtig, um mich auf die Suche nach den Besonderheiten dieses Beziehungsaufbaus zu machen. Dabei versuche ich, mich mit beiden Seiten auseinanderzusetzen, auf der einen Seite geht es um die Situation des Supervisors und auf der anderen Seite um die der angefragten Kontaktperson.

Meine Arbeit gliedert sich in vier Teile. Im ersten Teil geht es um eine Definition des Begriffes und eine Beschreibung der besonderen Situation der Kaltakquisition.

Im zweiten Teil stehen grundsätzliche Fragen zum Beziehungsaufbau im Mittelpunkt. Was geschieht und was beeinflusst eine gelungene Kontaktaufnahme? Nachdem wir zuvor gehört haben, wie sich Beziehung in früher Kindheit entwickelt und wie die Fähigkeit zum Beziehungsaufbau geprägt wird, geht es mir darum, wie im Erwachsenenalter Beziehungsaufbau geschieht und wie frühkindliche Prägungen in diesem Zusammenhang wirksam werden.

Im dritten Teil nehme ich die besondere Situation der/des akquirierenden Supervisors und seines Gegenübers in den Blick. Welche Affekte prägen die besondere Situation des Erstkontaktes in der Akquisition? Welche Widerstände und Abwehrmechanismen sind dabei vor allem auf Seiten des akquirierenden oder auch „Akquisition vermeidenden“ Supervisors zu beobachten? Im Blick auf das Gegenüber setze ich mich mit den unterschiedlichen Reaktionen auf das Supervisionsangebot auseinander. Das Spektrum reicht i.d.R. von freundlicher Sachlichkeit bis hin zu aggressiver Zurückweisung.

Im Mittelpunkt der Schlussauswertung steht zum einen die Frage, welche Aspekte des Beziehungsaufbaus in der Kaltakquise bereits Einfluss auf den gelungenen Start eines möglichen Supervisionsprozesses nehmen können. Zum anderen geht es um die Beantwortung meiner eingangs formulierten Frage: Zu wie großen Anteilen ist das Gelingen eines Akquisitionsprozesses in der Telefonakquisition vom Akquirierendem abhängig, wie kann er den Beziehungsaufbau erfolgreich gestalten und in einen Prozess bringen? Und vor allem: Welche Bedeutung hat der Faktor „Beziehung“ in Zusammenhang mit dem Erstkontakt in einem Supervisionsprozess?

1. Begriffsklärung und psychoanalytische Grundlagen zum Beziehungsaufbau im Erwachsenenalter

1.1 „Akquisition“ – Definition und Begriffsklärung

Das Wort Akquisition lässt sich lateinisch auf „acquirere – hinzuerwerben, dazugewinnen“ zurückführen. Es setzt sich aus dem Zusatz „ac-“ für „zu“ und dem Verb „quarere“ – suchen, erwerben“ zusammen. Der Zusatz „ac“ steht für die Anzeige der Richtung auf das zu gewinnende Gegenüber.

Der Begriff „Akquisition“ steht in Profit und Non-Profit Institutionen für die Gewinnung von Kunden, Klienten, Finanzgebern und Sponsoren. In der Betriebswirtschaft, aber auch im Bereich von Supervision und Coaching und wird zwischen „Kalt- und Warmakquise“ unterschieden. In Profit Organisationen geht es bei der Warmakquise um erneute Kontaktaufnahme zu Bestandskunden. Im Bereich Supervision/Coaching fällt der Begriff der „Warmakquise“ selten. Es wird i.d.R. unterschieden zwischen der Kaltakquise, der Kontaktaufnahme zu einer noch unbekanntem Institution und der nicht näher bezeichneten „normalen“ Akquisition über direkte Ansprache von persönlichen oder beruflichen Kontakten und Netzwerken, um Direktkunden oder Multiplikatoren zu gewinnen.

Der Wirtschaftswissenschaftler Erich Gutenberg stellte in den 50er Jahren erstmals die große Bedeutung von Akquisition heraus. Mit dem Akquisitorischen Potential beschrieb er alles, was eine Firma neben dem reinen Produkt auszeichnet: Image, Qualität, Kundenservice, Erscheinungsbild usw. Er beschreibt damit einen entscheidenden Zusammenhang, der auch für supervisorische Akquisition gilt: Alles hat eine Bedeutung. Der Erfolg einer Akquisition ist von der gesamten Außendarstellung des Supervisionsangebots und vor allem der Arbeit und der Persönlichkeit des Akquirierenden abhängig.

Erst später wurde der Begriff Akquisition hauptsächlich zur Beschreibung der Gewinnung von Neukunden genutzt und vor allem mit direkten „Verkaufsgesprächen“ in Verbindung gebracht.

Seit 2013 ist telefonischen Kaltakquise gegenüber Privatkunden nach dem Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG, § 20 Abs.2) verboten. Gegenüber Geschäftstreibenden und Institutionen ist sie erlaubt, wenn sich aus dem Geschäftsgegenstand eine „mutmaßliche Einwilligung“ ergeben kann. Die in 2013 erfolgte Gesetzesänderung lässt darauf schließen, dass es zum damaligen Zeitpunkt Telefonakquisition aus dem gewerblichen Bereich in einem Ausmaß gab, der den Verbraucherschutz verletzte und von daher eingedämmt werden sollte. U.U. ist auch die häufig sehr abweisende Haltung vieler Telefonkontakte auf diese Zusammenhänge zurückzuführen. – So habe ich es z.B. erlebt, dass nach meiner Namensnennung und kurzen Bedarfsanfrage der Hörer vom Gegenüber einfach aufgelegt wurde.

1.2. Akquisition im Supervisionsprozess

Unter Akquisition sind im supervisorischen Kontext alle Maßnahmen zu verstehen, die dem Zustandekommen eines Supervisionsprozesses dienen. Im Mittelpunkt steht dabei die Kontaktaufnahme auf unterschiedlichen Wegen:

- Im persönlichen Gespräch in beruflichen und privaten Netzwerken.
- Durch verschiedene öffentliche Präsentationen des Angebots: Internetauftritt, Flyer, Visitenkarte, Listung in Verbänden und Berufsportalen, ggf. auch social media (man findet im Netz bereits Blogs, podcasts und facebook Seiten, in denen Supervisoren ihre Arbeit vorstellen).
- Durch Vortrags- und Seminartätigkeiten für Zielgruppen, in denen Supervision relevant ist.
- Durch Kaltakquise in Form von Briefen, mails und Telefonaten, hierbei gibt es i.d.R. zwei Phasen: 1. Anfrage/Verschickung, 2. Nachfassen und Präsentieren.

Ich möchte mich im Rahmen dieser Arbeit vor allem mit der Kaltakquise durch Telefonate beschäftigen. Hier geht es in der ersten Phase zunächst einmal darum, den/die richtige/n Ansprechpartner/in zu ermitteln und im besten Fall persönlich zu sprechen. Dieses Telefonat endet meist mit der Vereinbarung, Material (mail/Flyer usw.) zu schicken. Dabei sind zwei Varianten denkbar. Entweder heißt es „Wir haben zwar keinen Bedarf, aber schicken Sie gerne mal was.“ Dabei hört man meist schon, ob der Wunsch nach Beendigung des Gesprächs im Vordergrund steht oder ob eine ernst gemeinte Bitte geäußert wird. In beiden Fällen besteht aber die Möglichkeit anzuknüpfen und ggf. einen Zeitraum zu erfragen, in dem man noch einmal nachfragen wird.

Sehr selten begegnet man in der Kaltakquisition der zweiten Variante, bei der man auf einen Gesprächspartner trifft, der gerade einen Bedarf an Supervision hat oder einen konkreten in der Zukunft liegenden Zeitraum in Aussicht stellen kann. Hier kommt es dann i.d.R. schon zu einem Austausch über die Ausgangslage/Motivation der Einrichtung/des Einzelsupervisanden auf der einen Seite und über das Angebot und die Arbeit des Supervisoren auf der anderen Seite.

Zwischen diesen beiden Varianten gibt es schließlich viele weitere Optionen und „Vielleichts“, – in Bezug auf den Zeitraum des Beginns eines möglichen Prozesses, die häufig nicht eindeutigen Entscheidungsstrukturen innerhalb der Einrichtungen u.v.a.m. Das Wissen, dass ein Telefonat nur sehr selten zu einem Ersttermin führt, kann die Situation erleichtern. Es geht im allerersten Kontakt nur um einen ersten kleinen Schritt, dem i.d.R. viele weitere folgen. In wirtschaftlichen Zusammenhängen wird davon ausgegangen, dass von 100 geführten Telefonaten nur 11% zu einer Anknüpfung oder einem Erstgespräch führen (zahlreiche Hinweise im Internet, z.B. unter: www.telefonart.de).

Folgende Aspekte bestimmen den Beziehungsaufbau im Rahmen von Akquisition im supervisorischen Kontext:

- Akquise geht von einer Person aus, die sich mit dem Ziel der Kundengewinnung an potentielle Interessenten wendet, die sie nicht kennt und deren Bedürfnisse sie nur begrenzt einschätzen kann. Sie unterscheidet sich in diesem Punkt deutlich von Beziehungsaufnahmen im Alltag oder in beruflichen Zusammenhängen, bei der sich zwei Personen über ein gemeinsames Thema ins Gespräch kommen.
- Es geht um das Anbieten einer Dienstleistung gegen Geld. Dieser Zusammenhang macht Akquisition gerade für Supervisoren aus sozialen Berufsfeldern schwierig. „Akquisition, verdeutlicht durch das Bild des aktiven, erfolgreichen Verkäufers einer Dienstleistung, und das professionelle Selbstverständnis Beraterin/Supervisorin scheinen nicht friktionsfrei zueinander zu passen. ... Sehr häufig fehlt 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.“ (Anker/Möller 2004)
- In der „Hierarchie“ scheint während der Akquisition zunächst der potentielle Supervisand/Auftraggeber einen größeren Einfluss durch seine Entscheidung für oder gegen das Angebot des Supervisors zu haben. „Wie stellt sich ... der Erstkontakt in der Beratungsbranche dar? Zunächst einmal haben wir es mit einem umgekehrten Machtverhältnis zu tun. Ich trage eine Ware zu Markte und es ist an den Trägern, Teams, Vorgesetzten, Personalchefs, Vorstandsvorsitzenden, über die Qualität, Brauchbarkeit, Passung in das Unternehmen zu befinden.“ (Anker/Möller 2004)

Nach dieser kurzen Darstellung der Akquisition und ihren Besonderheiten im Erstkontakt wird es im Folgenden darum gehen, die Situation der Gesprächspartner in der Kaltakquisition genauer und vertiefend in den Blick zu nehmen. Was beeinflusst den Verlauf der Kontaktaufnahme, welche Einflussmöglichkeiten hat der/die Supervisorin im Erstkontakt mit möglichen Klienten?

2. Beziehungsaufnahme – Grundlegende Aspekte und ihre Bedeutung für die Akquisition

2.1 „Der erste Eindruck ist entscheidend“

„Der erste Eindruck ist entscheidend“ – dieser Hinweis wird Kandidaten im Bewerbungsgespräch ebenso mitgegeben wie Frauen und Männern auf ihrem Weg zum ersten „Date“. Wir alle urteilen schnell, wenn wir neuen Menschen begegnen. In nur einer Zehntelsekunde gewinnen wir einen Eindruck, nach dem wir jemanden einschätzen und einen ersten Eindruck gewinnen. Meist liegen wir mit dieser Einschätzung richtig, wenn sich die Person authentisch präsentiert. Dieser Prozess läuft unbewusst ab und es wird vermutet, dass die Fähigkeit, eine erste Einschätzung in dieser enormen Geschwindigkeit vorzunehmen, evolutionär begründet ist. Der Urmensch musste sehr schnell die Entscheidung fällen, ob ihm ein Freund oder Feind gegenüberstand. Dauerte die Überlegung zu lange, bedeutete dies vielleicht den Tod. Teile dieses blitzschnell ablaufenden Analyseprogramms unserer Vorfahren sind auch heute noch in uns aktiv. Im Mittelpunkt unserer Einschätzung steht dabei die Eigenschaft der Vertrauenswürdigkeit. (Willis/Todorov/Wargo 2006)

Dieser erste Eindruck ist jedoch tatsächlich nur ein „erster“, der vielleicht reicht, über „Freund oder Feind“ zu entscheiden, aber durchaus Täuschungen unterliegen kann, wenn Emotionen z.B. nur gespielt werden, das äußere Erscheinungsbild (z.B. im Bewerbungsgespräch) bewusst im Blick auf das gewünschte Ergebnis gestaltet wird oder eine Person sich gerade sehr unsicher fühlt und dadurch irritierende Signale aussendet.

Bedeutsam für den Akquisitionsprozess sind Erkenntnisse eines italienischen Forscherteams um Tessa Marzi (2012). Das Team kam zu dem Ergebnis, dass das Gehirn mit einer Art „Werkzeugkoffer“ für das Erfassen von Vertrauenswürdigkeit ausgestattet ist. Vertrauen steht im Mittelpunkt jeder supervisorischen Beziehung. Bereits in der Akquisition wird hierzu der Grundstein gelegt. Zusammenfassend lassen sich also folgende Hinweise im Blick auf die Kaltakquisition anführen:

- Die erste Einschätzung unserer Person wird unbewusst vorgenommen.
- eingeschätzt wird vor allem unsere Vertrauenswürdigkeit.
- Gelingt es uns authentisch zu sein, werden wir authentisch eingeschätzt.
- Unser Gegenüber lässt sich im ersten Eindruck aber auch noch in gewissem Rahmen „täuschen“.
- Eigene Unsicherheit führt voraussichtlich zu verzerrter Einschätzung unserer Person.

2.2 Mögen oder Ablehnung – wie entscheiden wir?

Welche Faktoren haben nun aber Einfluss auf die Einschätzung des Gegenübers? Was entscheidet über „Mögen“ oder „Ablehnung“? Der US-amerikanische Psychologe Dr. Albert Mehrabian forschte in den 60er Jahren zu den wesentlichen Faktoren verbaler und nonverbaler Kommunikation bei ersten Zusammentreffen von sich unbekanntem Menschen. Er stellte die sogenannte 7-38-55 Regel auf, nach der über Mögen bzw. Ablehnung zu 7% der

Inhalt einer Äußerung, zu 38% die Stimme und zu 55% die Körpersprache entscheidet. Dieser Zusammenhang bedeutet für die telefonische Akquise und auch den Erstkontakt durch mail/Brief, dass wir auf den wichtigsten Faktor, unsere Mimik und Körpersprache kaum zurückgreifen können, bei der telefonischen Akquisition steht unsere Stimme sehr im Fokus, bei einer mail/Brief/Flyer kann unser Foto (Mimik, wenn auch „unbewegt“) großen Einfluss haben. Der Inhalt unserer Aussagen steht nach Mehrabians Forschungsergebnissen auf jeden Fall im Hintergrund. Dennoch hängt – wie grundsätzlich – alles zusammen. Es gibt viele Schnittmengen zwischen Körpersprache, Stimme und Inhalt. Die Körperhaltung hat Einfluss auf unsere Stimme, unsere gesamte Haltung und Persönlichkeit kommt, – wenn auch durch das Nadelöhr von Stimme und inhaltlichen Aussagen „durch das Telefon“. Man kann hören, ob jemand beim Sprechen lächelt, angespannt, unsicher, ängstlich oder locker, frei, selbstsicher, arrogant usw. ist. Dennoch muss festgehalten werden, dass der Telefonkontakt durch die eingeschränkte gegenseitige Wahrnehmung (Körpersprache, Mimik) der Gesprächspartner nicht leicht ist. Hinzu kommt, dass die Situation für den Angerufenen i.d.R. unvorbereitet kommt. Er hat nicht um das Gespräch gebeten, er hat keinen Bedarf angemeldet, er ist i.d.R. gerade in ganz anderen Zusammenhängen unterwegs.

2.3 Gleich und gleich gesellt sich gern

Wenn wir davon ausgehen, dass die Entscheidung über Mögen/Vertrauen sehr schnell getroffen wird, stellt sich die Frage, warum Menschen unterschiedlich auf ihr jeweiliges Gegenüber reagieren. Wieso mögen wir vielleicht jemanden, den andere für weniger sympathisch halten? Im Volksmund gibt es die Sprichwörter „Gleich und gleich gesellt sich gern“ und „Gegensätze ziehen sich an“. Es gibt wissenschaftliche Theorien in beide Richtungen. Der Stanford-Forscher Michal Kosinski macht aktuell durch seine Auswertungen von userdaten im Bereich des socialmedia von sich reden. „Eine neue Studie widerlegt die vorhandene Forschung zur Auswahl von Freunden und Partnern. Bisher zeigten die Ergebnisse von psychologischen Studien, dass Freunde und Partner sich nicht in ihrer Persönlichkeit ähneln, obwohl wir intuitiv davon ausgehen, dass sie genau das tun. Wir fragten uns deshalb, ob die Wissenschaftler dabei etwas übersehen haben. Unsere Studie schürt Zweifel an der Annahme, dass Gegensätze sich anziehen. Das könne sein, sei aber eher die Ausnahme als die Regel, sagt Kosinski“. („Und es stimmt doch: Gleich und gleich gesellt sich gern“, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, 8.5.2017) Grundlegend kommt hierbei die von Ruth Schenke beschriebene Neuronenresonanz zum Tragen. Auch in unserer Ausbildung erlebten wir diesen Zusammenhang z.B. in den anfänglichen Gruppenfindungsphasen, in denen wir versuchten, uns jemanden anzuschließen, der uns bekannt schien oder mit dem wir vielleicht bereits kurzen Kontakt hatten.

Die These „gleich und gleich gesellt sich gern“ (Similarity-Attraction-Effekt) wird aber auch mit der „Verfügbarkeit“ begründet. Menschen aus vergleichbaren gesellschaftlichen Gruppen treffen am häufigsten aufeinander und haben ähnlichen Werte (Watson 2004). Swann (1994) erklärt die Auswahl des „Ähnlichen“ mit der Wahrscheinlichkeit des positiven Feedbacks, die beim „Ähnlichen“ deutlich höher ausfällt. LaPrelle (1990), Klohn und Luo (2003) stellen die Bedeutung des „idealen Selbst“ heraus: wir mögen die, die wir selbst gerne wären. Condon und Crano (1998) belegen mit ihren Untersuchungen, dass mehr die wahrgenommene als die tatsächliche Ähnlichkeit eine Rolle spielt.

Für den Zusammenhang der Akquise erscheint mir das Phänomen auf jeden Fall bedeutsam. Nach Tidwell (2013) erhöht Ähnlichkeit die Wahrscheinlichkeit, dass wir eine andere Person mögen. Treffen wir in der Akquisition also auf uns ähnliche Personen, fällt die Anknüpfung leichter, ist das Gegenüber schneller offen für ein Gespräch. Im Umkehrfall können wir uns ein wenig erfolgreiches Gespräch auch mit zu viel „Unähnlichkeit“ erklären, durch die das Eis nicht gebrochen werden konnte.

Bedeutsam ist dabei auch ein Zusammenhang, den Murray (1938) darstellt. Er zeigt die Bedeutung von angenommenen Gemeinsamkeiten auf. So reicht z.B. schon die Erwähnung eines gemeinsam geschätzten Fußballvereins in einer Kennenlernphase aus, damit zwei Menschen davon ausgehen, sich auch in anderen Zusammenhängen zu ähneln und sich sympathisch finden. In der Akquisition können also die Anknüpfung über eine bekannte Person, einen gemeinsam besuchten Workshop o.ä. wichtige Türöffner sein. Auf zahlreichen Internetseiten/Flyern von Supervisoren findet man kleine Zitate, die das „Andocken“ vereinfachen sollen: „Ich bin ein Kind des Ruhrgebiets“, – „Ich mag Hunde und das Meer“ usw. In all diesen Phänomenen spielen Übertragung und Gegenübertragung eine zentrale Rolle.

2.4 Wie kommt man in Beziehung?

Die Prinzipien von Synchronisation und Resonanz, die sich im Laufe eines Supervisionsprozesses entfalten, haben schon für den ersten Kontakt und Austausch eine Relevanz: Wenn es uns im Erstkontakt gelingt, die Stimmung, Emotionen und Grundbedürfnisse unseres Gegenübers in Ansätzen empathisch aufzunehmen und mit unseren Reaktionen in Schwingung zu bringen, sind die Grundlagen für den weiteren Akquisitionsprozess und die späteren Kontraktverhandlungen gelegt.

Entscheidend ist von daher in Erstkontakten, dass wir nicht unser „Wollen“, also unsere Suche nach einem Prozess im Fokus haben, sondern den potentiellen Bedarf des Gegenübers. Er sollte mit seiner individuellen Situation im Fokus des Gesprächs stehen. Dieser Zusammenhang kann sich bereits in der Eröffnung des Gesprächs zeigen. Starten wir mit „...ich bin auf der Suche nach neuen Klienten“ – oder – „gibt es bei Ihnen Bedarf an Supervision?“

3. Das große Unbehagen – warum wir nicht gerne akquirieren

Gedanken an Akquise setzen i.d.R. große Unsicherheiten und Ängste in uns frei. Fragt man nach den konkreten Befürchtungen, so bleiben die Antworten zunächst an der Oberfläche und wir versuchen, sie von uns wegzuschieben:

- Wir möchten nicht stören, die Einrichtungen sind so überlastet und haben keine Zeit.
- Wir wissen, die Einrichtungen haben kein Geld für Supervision, die Finanzierung in der sozialen Arbeit ist so prekär.
- Der Markt ist so übersättigt, wer Supervision braucht, hat jemanden oder greift auf ausreichend vorhandene Empfehlungen zurück.
- Es bringt doch nichts, ich brauch es zum Glück nicht, ich konzentriere mich lieber auf netzwerken.
- Ich möchte niemandem etwas Aufschwätzen, Interessenten werden sich schon melden.

Bemüht man sich um ein tieferes Verstehen, kommen biographische Aspekte ins Spiel und damit auch der Einfluss von Prägungen aus Kindheit und Jugend.¹ Es geht um die Angst der Ablehnung durch andere, die für einen sicher gebundenen Menschen deutlich leichter zu bewältigen ist als für jemanden, den ggf. besondere biographische Belastungen beschäftigen. Wer aufgrund schwieriger Sozialisierungsbedingungen in der Phase des Heranwachsens mit großen Selbstzweifeln und Unsicherheiten kämpft, wird die Akquisition als besonders belastend empfinden. Aber auch Menschen, die sich ausreichend selbstsicher und stark fühlen, werden in der Akquisition Grenzen erfahren. Jeder wird sich mehr oder weniger intensiv mit eigenen, biographischen Themen auseinandersetzen müssen, um die notwendige Distanz zu entwickeln, die für eine erfolgreiche Akquisition so bedeutsam ist. Je intensiver wir uns fragen und je besser wir erkennen, welche Übertragungen z.B. im Gespräch mit einer besonders autoritären Führungskraft oder einem ständig kritisierenden Teammitglied gerade wirksam sind, umso freier wird unser Umgang in der Situation und in der Nachbetrachtung sein. Neben den Übertragungen begegnen uns in der Akquise vor allem auch Themen rund um das Selbstwertgefühl. „Können“ wir überhaupt genug, reicht unser Wissen, sind wir überhaupt ausreichend qualifiziert? Wird unsere Unfähigkeit nicht entlarvt werden? Die Angst vor dem Scheitern ist mit der Angst vor Kontrollverlust verbunden: „Was soll ich machen, wenn ich plötzlich den Faden verliere, mir nichts mehr einfällt, ich völlig ohnmächtig einer aus meiner Sicht unlösbaren Situation ausgeliefert bin?“

Mit diesen Ängsten nähern wir uns dem Unbewussten, das in der Akquisition eine ganz besondere Kraft entfaltet.

3.1 Angst und Scham

Bei Freud „steht die Angst als Pars pro toto für Scham, Trauer, Schuld, Schwäche, ja letztlich für alle unlustvollen Affektsignale“ (Thomä/Wächele, 2008). Alle diese Affekte sind sehr stark und führen zu zahlreichen unbewussten Abwehrmechanismen, die im weiteren Verlauf näher beschrieben werden. Wirft man einen Blick auf die wissenschaftlichen Beschreibungen über die Entstehung von Schamgefühlen wird die große Kraft und der Einfluss gerade dieses Affektes deutlich. Auch hier gibt es einen Bezug zu den von Ruth Schenke vorgestellten frühen Bindungstheorien. „In der neueren Forschung zur Entstehung von Schamgefühlen, in der das Kontaktbedürfnis des Säuglings zur Mutter bzw. zur Hauptkontaktperson eine zentrale Rolle spielt, werden der Augenkontakt und das Aufeinander-Bezogenheit der Gesichter als entscheidend für die gelingende Bindung des Säuglings angesehen und für das mögliche Eintreten erster Schamgefühle: Wenn nicht das freudig erwartete, zugewandte Muttergesicht erscheine, sondern ein fremdes – oder das der Mutter ohne den gewohnt liebevollen Blick –, werde die Zuwendung durch das Kind jäh unterbrochen, wobei die kindliche Reaktion alle Merkmale erwachsenen Beschämtheits aufweise.“ (Mario Jacoby 1997)

Seidler beschreibt Scham als einen Affekt, der signalisiert, dass eine ursprüngliche Einheit von Selbst und Objekt zerbrochen ist. „Das Kind identifiziert sich derart, wie das Objekt das Kind wahrnimmt, und gewinnt auf diese Weise eine Selbstwahrnehmung, die sich von seiner ursprünglichen Subjektivität unterscheidet.“ (Seidler 1995). Scham ist ein Gefühl, dass wir unbedingt vermeiden wollen. Wurmser beschreibt es als „das Gefühl, von Angst und

¹ Siehe dazu den Betrag von Birgit Benzenhöfer „Das Dritte (er)kennen – Zur Bedeutung der Triangulären Kompetenz im Supervisionsprozess“ in diesem Newsletter.

Schmerz, das man empfindet wenn man sich in irgendeiner Art von Schwäche, von Versagen oder Beschmutzung den Blicken eines anderen (oder dem inneren Auge des eigenen Gewissens) preisgegeben sieht und die Antwort in Form von Missachtung, Entwertung oder Hohn erwartet oder fühlt“ (Wurmser 1990) Diese Ängste wurzeln tief in uns. „Die radikalste Scham ist es schließlich doch, sich selbst der Liebe anzubieten und als lebensunwert verstoßen zu empfinden – sich als nicht der Liebe und damit der wesentlichsten Achtung würdig zu wissen. Man wird dabei nicht gesehen, fühlt sich in dieser Individualität unsichtbar, des Respekts beraubt.“ (Wurmser 1990) Und obwohl wir diese Situation in der Akquisition gar nicht erleben, projizieren wir die Angst davor in das doch eigentlich rein berufliche und frei von allen Fragen der Liebe gehaltene Akquisitionsgespräch. Wir fühlen uns in unserem Kern infrage gestellt. Verbunden mit der im Raum stehenden Frage nach der Bezahlung verbindet sich im Unbewussten das Schamgefühl, das Gefühl des „Nacktseins“ mit dem der bezahlten Dienstleistung zu der Assoziation von „Prostitution“. (Hypothese im Rahmen eines Gesprächs in unserer Balintgruppe bei G.Wittenberger).

Grundsätzlich darf Scham aber nicht als etwas Negatives bewertet werden. Scham hat nach Broucek (1982) entwicklungspsychologisch die Aufgabe, ein Bewusstsein über das Selbst und das Fremde zu wecken. „In kleinen, unvermeidbaren Dosen kann Scham die Selbst- und Objektdifferenzierung erhöhen und den Individuationsprozess unterstützen, da Scham mit dem akuten Bewusstsein eigener Getrenntheit vom bedeutsamen Anderen verbunden ist.“ (Broucek 1982, S.371). Hier gibt es also einen Hinweis darauf, dass Scham „richtig dosiert“ durchaus auch dazu beitragen kann, dass wir das richtige Maß an Nähe und Distanz im Erstkontakt sensibel im Kontakt zu unserem Gegenüber austarieren und einsetzen. Werden für unseren Telefonpartner Angst und Scham am anderen Ende der Leitung sehr spürbar, wird es ihm in der Synchronisation ebenso unwohl wie uns und er wird versuchen, das Gespräch möglichst schnell zu beenden.

Die unbewussten Affekte von Angst und Scham lösen vielfältige Vermeidungsstrategien aus, die im Folgenden näher beschrieben werden sollen. „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).

3.2 Abwehrmechanismen

„Psychische Abwehr richtet sich von Beginn des Menschenlebens an gegen alles, was Angst oder Unlust hervorrufen könnte. Daran ist nichts Krankhaftes: Jeder Mensch setzt Abwehrmechanismen ein, um sein Wohlbefinden und sein Gefühl der Sicherheit zu stärken“ (König 1996).

In der Akquisition werden Abwehrmechanismen in besonderem Maße aktiv, da wie oben beschrieben, die Situation von keinerlei Lustgewinn, sondern von Ängsten vor beschämenden Situationen geprägt ist. So lohnt es sich besonders, einen Blick auf typische Abwehrreaktionen zu werfen. Abwehrmechanismen laufen grundsätzlich im Unbewussten ab. Die Bewusstmachung hilft, die Abwehr zu schwächen und Aktivität zu ermöglichen. Dieser Zusammenhang ist aus meiner Sicht der zentrale Ausgangspunkt für einen erfolgreichen Weg in die Akquisition. Er hat seine Entsprechung in der Arbeitsweise der Psychoanalyse, „ ... die es vor allem darauf abgesehen hat, Unbewußtes bewußt zu machen und dem bewußten Ich bisher unbewußte Ich-Anteile anzugliedern“. (Freud 1933, S.86)

Im Folgenden sollen einige ausgewählte Abwehrmechanismen und ihre Bedeutung für die Akquisition beispielhaft näher beschrieben werden:

- **Verdrängung:** „Freud unterscheidet Verdrängung, die während der Kindheit stattfindet, und Verdrängung nach dem Modell und im Gefolge dieser „Urverdrängung“. In der Kindheit werden durch die Urverdrängung relevante Inhalte in das Unbewusste verlagert. Inhalte, die ihnen ähnlich sind, fallen auch später der Verdrängung anheim. Man könnte sagen, daß ein während der Kindheit verdrängter Inhalt jene Inhalte ´ansaugt`, die ihm ähnlich sind“. (König 1996, S.20)
Dieser Zusammenhang bedeutet für den Akquisitionsprozess, dass wir genau den Ängsten und Unsicherheiten begegnen werden, die wir in der Kindheit verdrängt haben. Es ist also lohnenswert, sich hier auf die Suche zu machen und durch eine Aufarbeitung Distanz zu schaffen und handlungsfähig zu werden.
- **Vermeidung:** Nach König ist Vermeidung ein Abwehrverhalten, dass im Gegensatz zum Abwehrmechanismus durch einen Willensakt unterdrückt werden kann. – Das bedeutet, dass wir das Vermeiden der Akquisition durch einen Willensakt unterdrücken können. – Wir würden am liebsten nicht zum Hörer greifen, tun es aber schließlich doch. Vermeiden ist dabei nach König immer die Folge unterschiedlicher Befürchtungen. Im Blick auf die Akquisition steht hier also die Befürchtung des ablehnenden Verhaltens unseres Telefonpartners im Mittelpunkt. „Vermeidung ist immer kurzfristig gezielt und bringt oft Nachteile.“ (König 1996, S.75). Hier assoziiert man im Bereich der Akquisition die kurzfristige Entscheidung gegen ein geplantes Telefonat, die Nachteile liegen dabei auf der Hand. Der Akquisitionsprozess geht nicht weiter, bzw. beginnt erst gar nicht. Es bleiben der Druck und die Selbstvorwürfe, es nicht geschafft zu haben. Die negativen Gefühle und die Angst wachsen und führen zu weiterer Untätigkeit.
- **Ersatzbefriedigung:** „Bei der Ersatzbefriedigung wird die Befriedigung eines Triebwunsches durch die Befriedigung eines anderen Triebwunsches ersetzt“. Nimmt man den Triebwunsch des „gemocht Werdens“ in der Akquisition als Primärtrieb, so kommt es in diesem Zusammenhang häufig zu Ersatzbefriedigungen, z.B. in Form von oraler Befriedigung durch Essen/Trinken oder auch durch selbst geschaffene „Belohnungen“ durch andere Arten des Konsums/Ablenkung.
- **Reaktionsbildung:** „Bei der Reaktionsbildung können Gefühle durch gegenteilige Gefühle niedergehalten werden“ (König 1996, S.28). Das Phänomen der Reaktionsbildung ist im Rahmen von Akquisition zu beobachten, wenn wir besonders freundlich zu potentiellen Klienten sind, die uns eigentlich unsympathisch sind oder wenn wir nach ablehnenden Telefonaten aggressive Gefühle durch betont zuvorkommende Verabschiedung kompensieren.
- **Verneinung:** Bei der Verneinung kommt es zu einer Negierung des Sachverhaltes: „Ich finde Akquisition nicht schwer, mich trifft die Ablehnung gar nicht“ oder „Ich brauche keine Kaltakquise“. Nach König geht es dabei um das Ziel der Objektneutralisierung (Verdrängung des Affekts gegenüber dem Objekt) oder Selbstneutralisierung (Interesse am Objekt wird als nicht existent dargestellt). Im Gegensatz zur Reaktionsbildung, bei der ein gegenteiliges Gefühl entsteht, wird bei der Verneinung das Gefühl verleugnet.
- **Projektion und projektive Identifizierung:** Die Projektion hat im Rahmen der Kaltakquisition einen besonderen Stellenwert. „Bei der Projektion werden eigene

psychische Inhalte, vor allem Affekte, Stimmungen und Impulse, aber auch Bewertungen anderen Personen zugeschrieben.“ (König 1996, S. 47) Hier kommen also all unsere verinnerlichteten Ängste in Bezug auf Ablehnung und Zurückweisung zum Tragen. Wir projizieren die Ängste in die Telefonpartner; gehen also davon aus, dass sie uns genau so sehen und beurteilen, wie wir es aufgrund früher Prägungen befürchten. In der Auseinandersetzung und Bewusstmachung dieser Zusammenhänge können wichtige Schritte für die Bewältigung der Situation getan werden. Führt man sich vor Augen, dass die Wahrscheinlichkeit, dass der Telefonpartner uns persönlich tatsächlich ablehnt äußerst gering ist, gelangt man zu einem realistischeren Blick auf die Situation. „je fragiler der Bezug zur Realität ist, desto ungehindert können sich Projektionen etablieren. Ist der Bezug zur Realität dagegen fest, kann eine Projektion leichter durch das tatsächliche Verhalten der Person widerlegt werden, auf die projiziert wird.“ (König 1996, S.48) Noch weiter entwickelt sich diese Szene, wenn es zu einer projektiven Identifizierung kommt. Dabei gleichen wir unser Verhalten so an, dass unser Gegenüber das Verhalten zeigt, das wir erwarten, bzw. befürchten. Verhalten wir uns also extrem unsicher, bittend und ängstlich, gerät unser Gegenüber schnell in die von uns befürchtete abweisende Haltung.

- **Verschiebung:** „Die Verschiebung transportiert aggressive oder libidinöse Phantasien und Impuls von der Person, der sie gelten, auf eine andere ...“ (König 1996, S.35) Nimmt man im erweiterten Sinn die Akquisition als die Person, gegen die wir aggressive Impulse haben, so sind aggressive Gefühle, die wir gegenüber äußeren Bedingungen haben, mit dem Mechanismus der Verschiebung zu erklären: „Der Dachverband sollte mal ein besseres Marketing machen“, „Der Ausbildungsträger sollte nicht so hohe Forderungen stellen“, „Der Gesetzgeber sollte Grundlagen für den Schutz von qualifizierten Ausbildungen legen“ usw.
- **Rationalisieren und Intellektualisieren:** Beim Rationalisieren werden Gefühle außer Acht gelassen und Sachargumente in den Mittelpunkt der Handlungsmotive gestellt. In diesen Bereich fällt das große Spektrum der oben schon aufgeführten Erklärungen, die das „nicht Akquirieren“ begründen sollen, z.B. Marktübersättigung, geringe Erfolgsaussichten bei Kaltakquisition usw.. Das Rationalisieren dient laut König der Selbstrechtfertigung und kann in Therapien – oder auch im Blick auf das das Vermeiden von Akquisition – ein großes Hindernis sein.

„Wer intellektualisiert, begibt sich auf eine Abstraktionsebene, die ihn vom unmittelbaren Erleben entfernt. Wer intellektualisierend denkt, erreicht eine innere Distanzierung.“ (König 1996, S. 60). König hebt dabei hervor, dass es durch Intellektualisieren zu Schwierigkeiten in Beziehungen kommen kann (König 1996, S.61). Dies hat natürlich auch in Zusammenhang mit Akquisition eine Bedeutung. Intellektualisierung kann dazu führen, dass wir im Gespräch mit potentiellen Supervisanden wenig zugänglich und sympathisch wirken. Indem Gefühle außen vor bleiben, ist auch wenig Raum für Empathie als wichtige Säule im Beziehungsaufbau.

3.3 Blick auf die andere Seite: Was bewegt die Angefragten?

Wenn man davon ausgeht, dass für einen geglückten Erstkontakt die empathische Einfühlung in unser Gegenüber wichtig ist, so sollte man sich auch mit der Situation des Kontaktpartners in der Akquisition auseinandersetzen. Welche Aspekte beschäftigen ihn, wie sind seine Reaktionen auf unser Kontaktangebot zu beschreiben und zu analysieren? Ein

wichtiger Faktor ist aus meiner Sicht die Frage nach der „Komm-“ bzw. „Bringstruktur“ (Anker/Möller 2004) In der „Komm-Struktur“ wendet sich ein Interessent/Ratsuchender/Konsument mit einem Bedarf an einen von ihm gewählten Dienstleister. Bei der „Bringstruktur“ bietet ein Dienstleister seine im weitesten Sinne als „Ware“ zu bezeichnende Dienstleistung an. Dabei ist offen, ob das Gegenüber einen Bedarf hat bzw. ob es die „Ware“ überhaupt so weit kennt, dass die Frage nach dem Bedarf hinreichend geklärt ist. Es geht also um ein offenes, zunächst einmal „ungebetenes Angebot“, mit dem sich unser Gegenüber auseinandersetzen muss. Er kann dabei die Art und Weise, den Zeitpunkt und den Inhalt der Anfrage nicht selbst bestimmen. Sein Bedürfnis nach Autonomie und Selbstkontrolle ist so auf der einen Seite eingeschränkt, auf der anderen Seite kann er umgehend sehr autonom handeln, indem er u.U. schnell und abschließend über das Angebot entscheidet.

Sollte das Angebot jedoch auf einen tatsächlich aktuell bestehenden Bedarf treffen, wird das Thema Selbstbestimmung ganz anders assoziiert und es fühlt sich für unser Gegenüber u.U. so an, als habe er das Angebot autonom „herbeigewünscht“. In diesem Zusammenhang kommt auch die Haltung und Rolle des anfragenden Supervisors ins Spiel. Wie überzeugt ist er von sich und seiner Arbeit? Steht die drängende Suche nach einem Supervisor im Fokus oder tatsächlich das Supervisionsangebot an eine Einrichtung, über deren Arbeit man sich durch Recherche bereits einen Überblick verschafft hat und deren Bedarf an Supervision man bereits recht gut einschätzen kann?

Ein weiterer Faktor in der Konfrontation mit einem Supervisionsangebot kann das Thema Nähe und Distanz sein. Häufig wird ein Bedarf an Supervision für Führungskräfte mit einem Gefühl von Defizit und Versagen verbunden. – „Es gibt Konflikte in meinem Team, die ich nicht lösen kann, also brauche ich Supervision.“ – Wer in Leitungsposition Konflikte auf sich persönlich bezieht und ggf. als eigenes Versagen interpretiert und nicht als wichtigen Teil von Teamarbeit, projiziert/verschiebt den Selbstvorwurf ggf. auf den anbietenden Supervisor. Es könnte dazu kommen, dass man den Anruf quasi als Einmischung in die eigene Arbeit empfindet, als wolle der Supervisor einem zu nahe kommen und das „Versagen“ aufdecken. Spricht der Anbietende das Thema Klärung von Teamkonflikten zu offen und direkt an, ist häufig eine Abwehrreaktion die Folge.

Selbstverständlich gibt es auch zahlreiche Einrichtungen, für die regelmäßige Supervision ein selbstverständlicher Teil der Arbeit ist. Hier können Erstkontakte auf einer sehr sachlichen Ebene geführt werden. Der anfragende Supervisor erhält Informationen zum Ablauf der Auftragsvergabe und kann sich ggf. in das Bewerbungsverfahren einbringen.

Grundsätzlich zeigen sich in diesen ersten Situationen des Beziehungsaufbaus bereits wichtige Zusammenhänge für den späteren Supervisionsprozess: Im Blick auf die Organisation z.B. stellt sich die Frage, wer ist zuständig und wer die Entscheidung bzgl. eines Supervisionsangebotes trifft. Gibt es verschiedene Hierarchieebenen zu durchlaufen, gibt es überhaupt klare Zuständigkeiten und Entscheidungswege? Im Blick auf zukünftige gruppenspezifische Aspekte im Team erhält man im Akquisitionsprozess Hinweise auf den Umgang und die Atmosphäre im Haus: Wie sieht es z.B. mit der Verbindlichkeit aus, wie verlässlich wird mit Rückrufbitten umgegangen? Gibt es überhaupt, und wenn ja in welchem Zeitraum Rückmeldungen auf mails/Briefe? Wie formell oder persönlich ist der Umgang mit einer Anfrage?

4. Schlussbemerkungen: Wie kann Kaltakquisition leichter gelingen und welche Rolle spielt dabei die Beziehung?

Zum Thema „Akquisition“ gibt es zahllose Ratgeber, Seminare und Internetseiten/social media Angebote von selbsternannten Akquise-„Coaches“, „Doktoren“ oder „Gurus“. Im profit und auch im non profit Bereich sollen „Tipps und Tricks“ dem Thema Akquisition den Schrecken nehmen. In der Regel wird ein bestimmtes Verhalten, eine bestimmte Wortwahl oder Formulierung vorgeschlagen, mit dem die Akquisition erfolgreich angegangen werden soll.

Bestimmt lässt sich hier viel einüben, dennoch bin ich misstrauisch im Blick auf die Wirksamkeit. So schlägt z.B. Tim Taxis (2018) vor, das Gespräch nach Nennung des Namens und der Funktion wie folgt zu führen: „Herr/Frau Meier, darf ich gleich auf den Punkt kommen?“ – Hier wird als vorteilhaft angeführt, dass der Angerufene nur mit „Ja, bitte“ reagieren kann. Als nächster Schritt wird empfohlen, das Anliegen sehr klar und sehr kurz zu formulieren, z.B. „Ich möchte Ihr neuer Supervisor werden“ und im Nachsatz „wenn es für Sie Sinn macht“ ... Damit sei man im Gespräch, das Gegenüber weiß sofort, worum es geht, es ist keine knappe Zeit verschwendet. Dieses Vorgehen wirkt zunächst einmal originell und berücksichtigt den Wunsch des Angerufenen nach schneller Aufklärung: „Wer ruft da warum an?“ Ich bin mir jedoch nicht sicher, ob die Übernahme dieser „Tipps“ grundsätzlich erfolgsversprechend ist. Spürt mein Gegenüber nicht, dass das nicht meine Worte sind? Vielleicht fühlt sich der Angerufene überrumpelt, empfindet die Formulierung des Anrufers als wenig authentisch. Ich habe eingangs beschrieben, dass nur eine authentische Kontaktaufnahme in den ersten Momenten darüber entscheidet, ob man sein Gegenüber als sympathisch einschätzt.

So kann es aus meiner Sicht nur darum gehen, eine eigene Haltung zum Thema Akquisition aufzubauen. Ich konnte im Verlauf meiner Recherche zum Thema Akquisition beobachten, dass ich mit jeder Erkenntnis rund um das Thema freier wurde. Ich erkannte mehr und mehr, dass Angst und Scham schwächer werden, wenn ich mich mit ihren Wurzeln auseinandersetzte und mich so der Rolle einer Supervisorin näherte, die etwas zu bieten hat. Dieser Zusammenhang war mir zwar durch die Auseinandersetzung in unseren Gruppenphasen bekannt, aber in ein tieferes Verstehen konnte ich erst durch die langfristige Beschäftigung mit dem Thema gelangen. Dabei spielte wie bei jeder Veränderung der Widerstand eine große Rolle. Meine Haltung hat sich nur sehr langsam und gegen Widerstand verändert und dieser Prozess wird auch wohl kein Ende finden. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Supervisorinnenrolle in der Akquisition hat aus meiner Sicht große individuelle Anteile. Jeder Supervisor hat unterschiedliche biographische Ausgangssituationen in der Ursprungsfamilie und in der Phase des Heranwachsens durchlaufen. Jeder hat unterschiedliche Übertragungsmuster, unterschiedliche Grenzen in Bezug auf seine Angst vor Ablehnung und das Thema Scham. In einem Theorieblock gab es für uns im Blick auf Akquisitionsprobleme den Rat: „Gehen Sie davon aus, dass Sie einmal über ihre Schamgrenze gehen müssen, erst dann wird es einfach“. Dieser Rat hat bei mir sofort ein deutliches „Niemals“ ausgelöst. Ich war mir sicher, es gibt auch einen anderen Weg. Mein Bedürfnis nach Autonomie sah sich herausgefordert „Das werde ich wiederlegen“!

Ursprünglich wollte ich für die Erstellung dieser Arbeit mit Videosequenzen arbeiten. Mein Plan war, mich und vielleicht auch Studienkollegen bei der Telefonakquisition zu filmen und die Sequenzen anschließend zu analysieren. Ich habe mit einigen Versuchen begonnen und dabei festgestellt, wie ich in diesem Setting in eine Distanzierung kam, die mir sehr geholfen hat, mit den eigenen Akquisitionsängsten umzugehen. Das Filmen, der Spaß an der Idee, die Hoffnung auf ein originelles Ergebnis und die Vorfreude auf eine vielleicht erfolgreiche Präsentation im Abschlusskolloquium haben die Ängste und Vorbehalte in den Hintergrund gedrängt. – Die Gründe, warum es im Rahmen dieser Arbeit nun doch keine Videos gibt, hängen mit Datenschutzthemen und organisatorischen Schwierigkeiten (Rückrufe konnten nicht gefilmt werden, so gab es keine ausreichend auswertbaren Sequenzen) zusammen. Da dieses äußere „Scheitern“ aber mit im Inneren gewonnenen „Optimierungen“ einherging, gab es bei mir keine große Enttäuschung. Der Aspekt, dass mir dieser Weg sehr bei meinem weiteren Umgang mit Akquisition geholfen hat, belegt aus meiner Sicht, dass der Weg immer ein individueller ist. „Tipps und Tricks“ können anregen und Ideen für den eigenen Weg anstoßen, aber der Weg wird immer ein individueller bleiben.

Für unser Gruppenthema „Zur Bedeutung der Beziehung für die Wirksamkeit von Supervision“ ist von daher meine zentrale These: Im Bereich der Akquisition geht es vor allem um die Auseinandersetzung mit der Beziehung zu uns selbst und unserer Rolle als Supervisor/in.

„Wie immer das sein mag, es steht fest, daß das Angstproblem ein Knotenpunkt ist, an welchem die verschiedensten und wichtigsten Fragen zusammentreffen, ein Rätsel, dessen Lösung eine Fülle von Licht über unser ganzes Seelenleben ergießen müßte.“ (Sigmund Freud 1933, Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse, Kapitel 25 „Die Angst“)

Literatur

Anker, E./Möller, H. (2004): Zur Psychodynamik der Akquisition in Supervision und Organisationsentwicklung In: Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie, Heft 3, Wiesbaden.

Broucek, F.J. (1982): Shame and its relationship to early narcissistic developments. The International Journal of Psychoanalysis, 63(3).

Carlson, E./Furr, M.R./Vazire, S. (2019): Do We Know the First Impressions We Make? Evidence for Idiographic Meta-Accuracy and Calibration of First Impressions. In: Social Psychological and Personality Science. Band 1, Nr. 1.

Condon, J. W./Crano, W.D. (1988): Inferred evaluation and the relation between attitude similarity and interpersonal attraction. In: Journal of Personality and Social Psychology, 54.

Freud, S. (1933): Neue Folge der Vorlesung zur Einführung in die Psychoanalyse.

Gutenberg, E. (1955): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band 2: Der Absatz, Berlin/Heidelberg.

Jacoby, M. (1997): Scham-Angst und Selbstwertgefühl. In: Kühn, R./Raub, M./Titze, M. (Hrsg.): Scham – ein menschliches Gefühl. Opladen.

Klohnen, E. C./Luo, S. (2003): Interpersonal attraction and personality: What is attractive: Self similarity, ideal similarity, complementarity, or attachment security? In: Journal of Personality and Social Psychology 85.

König, K. (1996): Abwehrmechanismen, Göttingen.

LaPrelle, J./Hoyle, R.H./Insko, C.A./Bernthal, P. (1990): Interpersonal attraction and descriptions of the traits of others: Ideal similarity, self-similarity, and liking. In: Journal of Research in Personality 24.

Marzi, T. (2014): Trust at first sight: evidence from ERPs, Social Cognitive and Affective Neuroscience, Volume 9, Issue 1.

Mehrabian, A./Wiener, M. (1967): Decoding of Inconsistent Communications. In: Journal of Personality and Social Psychology. 6, Nr. 1.

Murray, S. L./Holmes, J. G./Bellavia, G./Griffin, D. W./Dolderman, D. (2002): Kindred spirits? The benefits of egocentrism in close relationships. In: Journal of Personality and Social Psychology 82.

Ratzkowski, J. (2004): Keine Angst vor der Akquise! Mehr Erfolg in Vertrieb und Verkauf. München-Wien.

Seidler, G.H. (1995), Der Blick des anderen, Eine Analyse des Schams.

Swann, W.B., Jr./De La Ronde, C./Hixon, J G. (1994): Authenticity and positivity strivings in marriage and courtship. In: Journal of Personality and Social Psychology 66.

Taxis, T. (2018): Heiß auf Kaltakquise, Freiburg.

Thomä, H./Wächele; H. (2008): Lehrbuch der psychoanalytischen Therapie Berlin/Heidelberg/ New York.

Tidwell, N.D./Eastwick, P.W./Finkel, E.J. (2013): Perceived, not actual, similarity predicts initial attraction in a live romantic context: Evidence from the speed-dating paradigm. In: Personal Relationships 20.

Wurmser, L. (1990): Die Maske der Scham. Die Psychoanalyse von Schamaffekten und Schamkonflikten, Berlin.

Wargo (2006): How many seconds to a first impression? In: Observer. Band 19, Nr. 7.

Watson, D./Klohnen, E.C./Casillas, A./Nus, S.E./Haig, J./Berry, D.S. (2004): Match makers and deal breakers: Analyses of assortative mating in newlywed couples. In: Journal of Personality 72(5).