

Aus dem Leben eines zunehmend psychodynamisch arbeitenden Managementberaters

Eigentlich bin ich Geschäftsmann durch und durch. Strategisches, streng strukturelles Arbeiten und Denken in Opportunitäten habe ich mir beinahe indoktrinierend angeeignet. Für jedes Problem habe ich entweder die passende Methode parat, kenne jemanden zur Lösung oder habe die Muße, die Lösung selbst zu erarbeiten. Mit Anfang 20 bestanden meine Maximen aus dem schnellen Porsche in Kombination mit einer steilen Karriere, gern in einem möglichst einflussreichen Job mit viel Prestige. An einem Gutteil dieser Ziele angekommen, fragt sich der Betriebswirt gern: „Is there more to know?“

So kam ich, zunächst ausschließlich getrieben durch den Wunsch nach persönlicher Horizonterweiterung, an die International Psychoanalytic University (IPU) in Berlin und den berufsbegleitenden Studiengang Organizational Studies. Mit der Entscheidung habe ich mich ziemlich schwer getan. Was bringt mir der Studiengang wirklich? Werde ich dann überhaupt noch Freizeit haben? Ausschlaggebend war am Ende die bei einem persönlichen Kennenlernen mit den Programmverantwortlichen gegebene Literaturempfehlung aus der Feder von Mathias Lohmer und Heidi Möller¹. Die Inhalte des Buches waren für mich zwar phasenweise nur schwer verständlich, haben aber wie der Blick auf eine verbotene Tür eine große Neugier und den Wunsch nach dem Blick dahinter ausgelöst. Ziel des Studiengangs ist es, mittels der Psychoanalyse als grundlegender Referenztheorie einen Zugang zum Verständnis unbewusster und konflikthafter

Dynamiken in größeren Veränderungsprozessen und alltäglichen Arbeitsabläufen zu ermöglichen. Über die Auswirkungen des durch das Studium einsetzenden Entwicklungsprozesses auf meine Person und meine Haltung im täglichen Umgang mit Beziehungen und Organisationen war ich mir natürlich nicht im Geringsten bewusst.

Wenige Monate später fand ich mich also zwischen meinen Kommilitonen wieder. In meinem italienischen Anzug mit sauber gelegtem Haar und den Ohren noch warm und den Nerven blank von der letzten Telefonkonferenz (natürlich inklusive der obligatorischen 5 Minuten Businessverspätung – „Sorry, war viel los auf der Autobahn“) kam ich mir doch ein wenig vor wie im falschen Film.

„Wo bin ich denn hier gelandet?“, fragte ich mich nach der Einführungsveranstaltung. Interessanterweise kann ich mich heute an so gut wie keine Inhalte dieser Veranstaltung erinnern. Zu Anfang war ich etwas verwirrt – zwar wusste ich ungefähr um die Heterogenität der Profile meiner Kommilitonen, jedoch hatte ich nicht mit einer solchen Gruppenkonstellation gerechnet. Ich war nicht in der Lage, auf Anhieb zwischen Lehrenden und Studierenden zu unterscheiden, die Altersklasse beschrieb eine große Blase um 40 bis 65 Jahre (ich war zu dem Zeitpunkt Mitte 20). Der Dresscode und die „Stimmung“ während der Veranstaltung widersprachen meinen Gewohnheiten und erzeugten in mir die Fantasie einer verkrusteten Behördenstruktur, die auf Papierbergen mit Kaffee-

1

Psychoanalyse in Organisationen: Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung, erschienen im Kohlhammer Verlag in der Serie Psychoanalyse im 21. Jahrhundert

rändern sitzt und durch vergilbte Vorhänge nach draußen schaut. Ähnlich irritiert dürften andersherum aber auch meine Kommilitonen von meinem Erscheinen gewesen sein.

Ungeachtet dessen entwickelte sich in mir schnell ein großer Hunger nach Antworten auf eine schnell wachsende Anzahl von Fragen. So manche Lehrstunde entfachte durch wie zufällig gewählte Inhalte und am Ende passgenau treffende Ableitungen für die ursprüngliche Problemstellung eine regelrechte Magie in mir. Vieles wirkte mehr zufällig als offensichtlich intendiert, wie eine Art punktueller Geniestreich und rief den Wunsch „Ich will das auch können“ in mir hervor.

Dennoch gelang mir als jungem, testosterongetriebenem Mann mit Sozialisierung im Kreise von Führungskräften und dem Hai-fischbecken der Unternehmensberatung die nötige Akklimatisierung zunächst nur mäßig. Die für mich bis dato völlig fremde und entschleunigte Welt der Organisationsberatung und deren Praktiken sowie der Psychoanalyse in Verbindung mit all den unterschiedlichen Perspektiven darauf erzeugten ein Gefühl totaler Ahnungslosigkeit. Diese Ahnungslosigkeit, ja beinahe Hilflosigkeit fußte auf der Angst, einmal etwas nicht perfekt zu beherrschen, sowie auf dem Gefühl, etwas entdeckt zu haben, mit dem ich mich schon viel früher hätte beschäfti-

gen sollen. Wie wird es mir gelingen, die Welt der Managementberatung mit der der psychodynamischen Organisationsberatung zu vereinbaren? Wie kann ich Dritten vermitteln, worauf psychodynamische Organisationsberatung die Antwort ist? Wie werden sich meine Arbeitsgruppen und Arbeitsbeziehungen entwickeln?

Nach anfänglicher Euphorie und Tatendrang habe ich mich in den unübersichtlichen und spärlich beleuchteten Gängen der „Organisationsanalyse“ zunächst gehörig verfranzt. Dabei ist mir insbesondere die Konfrontation mit dem für mich bisher unbekanntem Vorgehen der Selbsterfahrung als wegweisend in Erinnerung geblieben. Selbstverständlich hatte ich weder eine Ahnung, was Selbsterfahrung meint, noch hatte ich eine Vorstellung davon, wovon unsere Dozenten sprachen, wenn sie prophezeiten, „in der Gruppe werde im Laufe des Studiums einiges passieren“.

Eines sonnigen Freitagnachmittags platzte ich verspätet in die erste dieser Selbsterfahrungssitzungen. Natürlich schreckte ich nicht davor zurück, das gerade noch vom Klienten am Telefon unmittelbar vor Betreten des Raums geforderte Dokument umgehend zuzusenden – mitten in der bereits laufenden Selbsterfahrungssitzung. Während des Hineinschleichens murmelte ich eine Entschuldigung und setzte mich – die

etwas unerwartete Stille und vor allem den STUHLKREIS registrierend – aus Höflichkeit besonders leise hin. Das Gespräch wurde fortgesetzt – irgendetwas darüber, warum jemand meiner Kommilitonen am Studiengang teilnehme – aha, also die siebte Vorstellungsrunde! Sogleich löste sich meine Spannung trotz der Stuhlkreis-situation und ich konnte endlich das Notebook auf die Knie legen. Während ich noch still mit Verbindungsproblemen wegen mangelnder Tethering-Bandbreite vor mich hin kämpfte, realisierte ich ein erneut schwer lastendes Schweigen. Dann traf es mich:

Dozent (vorsichtig): Herr Kuljurgis, was machen Sie da mit dem Laptop?

Ich (leicht gereizt): Ich muss noch eine wichtige Kundenunterlage rausschicken!

Dozent (eher ärgerlich): Dauert das noch länger?

Ich (deutlich gereizt): Nein, aber vielleicht erledige ich es lieber draußen, wenn es hier zu sehr stört.

Ich stürmte also, ohne ein weiteres Wort abzuwarten und unter einem druckablassenden „Pff!“, mit meinem kompletten mobilen Bürogedöns vor die Tür. Erst als nach dem Versand des vollkommen unwichtigen Dokuments nichts mehr zu tun war und ich das Notebook zuklappte, realisierte ich, was passiert war: Ich hatte mich zum Affen gemacht, und das fühlte sich wirklich unangenehm an (Meine These ist, dass dieses Gefühl verstärkt wird, wenn man bei alldem einen italienischen Anzug trägt).

Was war passiert? Mein Beruf als Managementberater hat,

gerade zu Beginn des Studiums, einen großen Teil meiner Identität ausgemacht. Ich verrate kein Geheimnis, wenn ich sage, dass Arbeitspensum und Intensität in der Managementberatung hierfür gute Voraussetzungen bieten. Da mir bis dato eine alternative Perspektive zu der streng strukturierten, methodisch und vor allem durch Druck und Geschwindigkeit getriebenen fehlte, war sie alles, was ich hatte. Aufgeladen mit dieser Haltung kam ich also an jenem Freitag nach Berlin gerast – keine förderliche Voraussetzung für die erste Sitzung Selbsterfahrung.

Nach kurzer Abkühlung entschloss ich mich dennoch, den Raum wieder zu betreten und mich für mein Verhalten zu entschuldigen. Es geht mir an dieser Stelle nun nicht darum, den weiteren Verlauf des Nachmittags zu schildern. Vielmehr ist mir wichtig, herauszustellen, dass ich zunehmend die Fähigkeit entwickle, vergleichbare Situationen und vor allem deren Wirkung auf meine Person zu erkennen, zu verstehen und manchmal sogar damit zu arbeiten.

Ohne dass ich es unmittelbar gemerkt hätte, habe ich mich mit Haut und Haar dem Studium der psychodynamisch orientierten Organisationslehre verschrieben. Ich habe (neu)gierig alle möglichen Inhalte unterschiedlichster Disziplinen und Autoren verschlungen, mich wahrscheinlich immer noch etwas zu leicht von Neuem verführen lassen und praktisch jede freie Minute in meinem Kopf darauf verwendet, mich mit den gängigen und bekanntesten Denkweisen aus systemischer, verhaltenstherapeutischer und

psychodynamischer Perspektive vertraut zu machen. Zunehmend fahre ich zu den Studientagen weniger in meiner Rolle als Managementberater und mehr als Person. Freunde und Kollegen konfrontieren mich mit der Beobachtung, ich hätte mich wahrnehmbar verändert. Was genau ihnen aufgefallen ist, vermögen die meisten nicht zu benennen – „Bist irgendwie reflektierter und hörst mehr zu“, sagt einer.

Erklärungsversuche auf die Frage „Was machst du da eigentlich in Berlin?“ scheitern regelmäßig. Mir ist selbst noch nicht ganz klar, was ich „da eigentlich mache“. Nach meinen zentralen Erkenntnissen gefragt, würde ich wohl antworten, dass mir eine ungeahnte Wahrnehmungserweiterung die systematische Reflexion beruflichen und privaten Lebens erlaubt. Meine Einstellung zu Arbeit im Allgemeinen und meiner eigenen im Speziellen, hat sich verändert. Ich versuche, Dynamiken in Beziehungen zu erkennen und damit zu arbeiten, dazu gehört vor allem, dass ich Gefühle und Bilder deutlich benenne und anbiete.

Mit Blick auf meine bisherigen Praktiken und die in meiner Berufsgruppe übliche Haltung gelingt es mir zunehmend, eine produktive kritisch-reflexive Distanz einzunehmen. Auf der anderen Seite fehlt psychodynamischen Beratern meines Erachtens häufig Pragmatismus und kaufmännisches Denken. Im Klartext: Sie sind meinem Eindruck nach häufig

keine guten Geschäftsleute und bauen ihr Angebot nicht mit ausreichend kommerziellem Fokus auf. Ich will damit nicht den Eindruck erwecken, die Probleme beider Berufsfelder erschöpfend durchschaut zu haben. Ich denke jedoch, dass beide Felder eine Menge voneinander lernen können, um so einen noch größeren „Value-Add“ für die Klienten zu erzeugen.

Zu Beginn des Studiums habe ich die Dozenten häufig nach konkreten Methoden und Handlungsanweisungen gefragt, weil ich abseits der praktischen Beispiele unsicher in der Anwendung der Inhalte war. Mittlerweile habe ich verstanden, dass Haltung selbst, also die Entschleunigung, das Vermeiden von Pathologisierung, das Aushalten und Lesen von Unsicherheiten in Konfliktsituationen die Methode und damit der Schlüssel auf dem Weg zum Verständnis sind.

Kai H. Kuljurgis

Dipl. Betriebswirt (VWA), B. A. Business Administration, Anwärter M. A. Organizational Studies, Unternehmer und Unternehmerberater bei e&Co. AG, kai.kuljurgis@eandco.com