

BERATERVERHALTEN

Dipl.-Vw. Dr. Konrad Schwan

© Dr. Schwan & Partner
Betriebsberatung und Wirtschaftsforschung
A-6080 Innsbruck-Igls

© Dr. Schwan & Partner
Betriebsberatung und Wirtschaftsforschung
A-6080 Innsbruck-Igls

EINE VIELFALT VON BEZIEHUNGEN*

"Beratung ist, wie Führung oder Liebe, eine allgemeine Bezeichnung für eine Vielfalt von Beziehungen", so ein bekannter Psychologe (Lippitt). Der Klient kauft mit der Beratung keine Ware, sondern gibt den Auftrag zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit. Eine wirkliche Zusammenarbeit ist aber ohne gute zwischenmenschliche Beziehungen und intensiven Kontakt kaum vorstellbar. Gegenseitiges Vertrauen, Verständnis, Offenheit, Unabhängigkeit und Integrität bilden - neben fachlicher Kompetenz, klaren Aufgabenstellungen und zweckmäßigen Beratungsverfahren - die unverzichtbaren Voraussetzungen einer tragfähigen Berater-Klienten-Beziehung. Fehlt diese, kann in der Regel eine Beratung die erwarteten Ergebnisse nicht erreichen.

Die Qualität von Berater-Klienten-Beziehungen wird naturgemäß von verschiedensten psychologischen Faktoren bestimmt - aber nicht nur. Betriebliche Gegebenheiten, fachliche und prozessuale Fragen der Beratungsarbeit, finanzielle Aspekte der Beratung, aber auch Angebot-Nachfrage-Verhältnisse des Beratungsmarktes, beeinflussen die Berater- Klienten-Beziehung erfahrungsgemäß häufig und stark. Die Praxis kennt eine äußerst große Vielfalt an Beziehungsfaktoren.

Die gängige Begriffsbildung "Berater-Klienten-Beziehung" wird dem kaum gerecht. Der Berater gibt nicht nur einfach "Rat". Seine Aktivitäten erstrecken sich ebenso auf Lernen und Lehren, Interventionen, Kontrollen, Umsetzungen etc. Oft werden die Beziehungen nicht nur durch einen sondern mehrere Berater geprägt. Wer ist in der Praxis eigentlich der Klient? Eine einzelne Person oder eine Gruppe, der Auftraggeber oder seine Führungskräfte und Mitarbeiter? Vielleicht ist der eigentliche Klient die dominierende Hausbank eines Betriebes - auch das soll es bekanntlich immer häufiger geben. Wie stark beeinflussen Dritte die Berater-Klienten-Beziehung?

Der für den Beratungserfolg so bedeutsame Fragenkomplex dürfte tendenziell bei allen Berufen einer professionellen Beratung ähnlich strukturiert sein.

PSYCHOLOGIE DER BERATER-KLIENTEN-BEZIEHUNG

Bei der Mehrzahl der Beratungsaufgaben stellt sich die Grundfrage, ob der Berater ein gestelltes Problem als Solist für den Klienten lösen soll oder mit diesem gemeinsam eine Lösung erarbeitet, die es dem Klienten künftig ermöglicht, ähnliche Probleme ohne die Hilfe des Beraters zu bewältigen.

Ersteres erspart dem Klienten Zeit, die Arbeit des Nachdenkens und gelegentlich sogar Mühe und Risiko des Entscheidens. "Fertige" Lösungen erfreuen sich daher zweifellos häufiger Beliebtheit und werden somit oft von Beratern wider besseres fachliches Wissen kaltlächelnd angeboten. Der Klient gewinnt dabei jedoch keine eigenständige Problemlösungskompetenz, gerät leicht in die Abhängigkeit des Beraters und oft werden lediglich momentane Symptome und Mängel kuriert.

Eine Beratung nach dem Motto "Hilfe zur Selbsthilfe", die auf der engagierten Mitarbeit des Klienten aufbaut, ist mühsamer und erfordert vom Berater und Klienten gleichermaßen Geduld und führt nicht selten zunächst zu Unsicherheiten und Frustrationen. Mit Hilfe einer solchen Beratung lernt der Klient jedoch. Er gewinnt Problemverständnis sowie Selbständigkeit bei Aufgabenlösungen und hat daraus auf Sicht den größeren Nutzen.

Berater-Klienten-Beziehungen werden regelmäßig dadurch geprägt, daß Klient wie Berater sich in einem Verhältnis gegenseitiger Abhängigkeit befinden und aufeinander Einfluß und Geltung ausüben wollen. Das ist im Grunde völlig normal und legitim. Problematisch wird es allerdings, wenn eine Seite ihre Einflußmöglichkeiten im Übermaß auszunutzen versucht und damit zwangsläufig die Auflehnung der anderen Seite provoziert und dadurch echte Problemlösungen erschwert oder unmöglich werden. In der Beratungspraxis werden solche Barrieren oft unterschätzt oder überhaupt nicht wahrgenommen und alle möglichen Alibis gesucht und auch gefunden, weshalb eine Bera-

tung nur unbefriedigende Ergebnisse brachte oder sogar abgebrochen werden mußte.

Eine erfolgreiche Berater-Klienten-Beziehung setzt gegenseitige Akzeptanz und somit Vertrauen und Verständnis voraus. Der Berater muß den Klienten kennen und verstehen, wie dieser offene Probleme sieht. Das erfordert Zeit und verbietet rasch hervorgezauberte Standardlösungen. Sehr zu Recht geraten sogenannte berühmte und große Betriebsberatungsfirmen mehr und mehr in den schlechten und immer lauter kritisierten Ruf, mit Akquisitionsgeschick und Routine zu Höchstpreisen Klienten in technokratischer Art und Weise mit Rezeptpaketen zu überfahren, d.h. betriebspezifische und personale Gegebenheiten zu ignorieren.

Die für einen wirklichen Beratungserfolg notwendige Akzeptanz kann so sicher nicht erreicht werden. Der Wunsch und die Sorge um Akzeptanz darf andererseits den Berater nicht zur Konformität und zum Buhlen um die Sympathie des Klienten verleiten. Geistige Prostitution läßt den Blick für notwendige Problemlösungen verkümmern, meist auch bald das Interesse des Klienten am Berater.

Die Erwartung des Klienten auf rasche Leistungen und Erfolge des Beraters, können diesen dazu drängen, statt mit Sorgfalt und entsprechender Zeit solide Lösungen zu finden, kurzfristig "Vorzeigbares" zu produzieren. Diesen Gefahren sollten Klient wie Berater durch eine gemeinsame und sorgfältige Problemanalyse und eine möglichst klare Definition der Aufgabe und des Ablaufes der Beratung begegnen. In diesem Zusammenhang ist vor dem vielfach praktizierten Unfug sogenannter Kurzberatungen zu warnen, mit denen Klienten rasche Erfolge um wenig Geld versprochen werden. Meist besteht ihr wahrer Zweck in einer simplen Geschäftsanbahnung nach dem Schuhlöffelprinzip.

Berater-Klienten-Beziehungen sind schließlich oft geprägt durch Unsicherheiten und Spannungen beim Berater, die dessen Verhalten stark beeinflussen und aus sehr unterschiedlichen Faktoren resultieren können: Bei sehr komplexen Aufgabenstellungen werden besonders Einzelberater mit der eigenen fachlichen und persönlichen Begrenzung konfrontiert und unsicher, ob sie problemgerechte Lösungen finden und den Klienten überzeugen können. - Vermeidbare und unvermeidbare Informations- und Kommunikationslücken im Beratungsprozeß, sei es bei Analysen, Lösungssuchen oder Umsetzungen, führen zwangsläufig zu Unsicherheiten beim Berater. - Unsicherheiten können entstehen bei der Abschätzung der Konsequenzen aus der Verwirklichung von Beratungsvorschlägen, beispielsweise bei Änderungen eines Subsystems einer Organisation. - Unsicherheit über positive oder negative Reaktionen auf Beraterempfehlungen beim Klienten oder Dritten. - Zweifel ob Terminzusagen eingehalten werden können, sind eher die Regel als die Ausnahme des Berateralltages. - Unsicherheit über die fachliche und persönliche Wertschätzung bzw. Beurteilung der Integrität des Beraters durch den Klienten, Beraterkollegen und andere Personengruppen. - etc.

BERATER- UND KLIENTENROLLEN

Eine geradezu klassische Fragestellung der Berater-Klienten-Beziehung ist die Komplexität und Dynamik der Rollen, die Berater wie Klient in einem Beratungsprozeß einnehmen. In der Spezialistenrolle stützt sich der Berater auf seine Fachkenntnisse und führt Analysen, Lösungen und Umsetzungen in einem bestimmten funktionalen Bereich durch, er vermittelt dem Klienten bestimmte Techniken (z.B. EDV-Einsatz in der Auftragsabwicklung). Die Beraterrolle im engeren Sinne zielt dagegen vor allem darauf ab, beim Klienten ein vertieftes Verständnis für Problemstellungen und Lösungsmöglichkeiten zu wecken, ihn sehr stark einzubeziehen und seine eigene Problemlösungsfähigkeit zu entwickeln. Die Lehrerrolle kann tendenziell als eine Intensivierung der Beraterrolle verstanden werden. In der Beratungspraxis ist daher die Grenze zwischen Beratung und Training oft nur schwer auszumachen. Manche Beratungsverfahren, wie z.B. Arbeits- oder Klausurtagungen, sind geradezu durch diesen Doppelcharakter ausgezeichnet. In der Lehrerrolle lernt der Berater aus der Beratungsaufgabe und dem Beratungsprozeß zunächst selbst, dann dient ein wesentlicher Teil seiner Anstrengungen der Ausbildung des Klienten, und zwar mit dem Ziel, daß der Klient glei-

che oder ähnliche Probleme ohne Hilfe des Beraters lösen kann. Schließlich gibt es die Rolle als Repräsentant einer Institution, d.h. die Rolle wird geprägt durch das tatsächliche oder vermeintliche Gewicht der Institution, die den Berater mit der Beratung des Klienten betraut. In der Beratungspraxis werden Berater-Klienten-Beziehungen gerade durch die Repräsentantenrolle sehr stark beeinflusst. Bei Beratungseinrichtungen öffentlicher Stellen, Kammern und Verbänden wird sozusagen auch die Beratung "offiziell" bedeutsam und deren Berater praktizieren gelegentlich, sei es bewußt oder unbewußt, "amtliches" Auftreten, um ihrer Funktion und Vorschlägen Nachdruck zu verleihen. Manche Beratungsunternehmen pflegen nach diesem Muster mit enormem Einsatz und Aufwand ein Image der Größe, Bedeutsamkeit und Internationalität. Sie verkaufen dem Klienten primär die Institution und deren Namen, weniger die Leistungsfähigkeit des einzelnen Beraters, die eigentlich für den Klienten entscheidend wäre.

Die Wirkungen und Gefahren aus dem Rollenverhalten des Beraters, aber auch des Klienten, für die Berater-Klienten-Beziehungen sind naturgemäß äußerst vielfältig: Verknennung, wer tatsächlich die Klientenrolle trägt, z.B. Verwechslung von Auftraggeber und Zielgruppe einer Beratung • Schwierigkeiten bei der Problemidentifikation bei Überbetonung der Spezialistenrolle und mangelnder Bereitschaft, ein Problem aus der Sicht des Klienten kennen zu lernen • Falsches Überlegenheitsgefühl des Spezialisten gegenüber dem Klienten und Auslösung von Abwehrhaltungen • Betonung der Spezialistenrolle als "Selbstschutz" des Beraters bei Unsicherheit über die eigene Problemlösungsfähigkeit und Reduktion der Problemstellung auf das begrenzte persönliche Können • Resignation oder Aggression des Klienten, der sich vom Spezialisten mißverstanden und abhängig fühlt • Rechtfertigung der Beraterpräsenz und Beraterrolle durch vorzeitiges Vorpreschen mit Empfehlungen und Vorschlägen, bevor der Klient eine ausreichende Einsicht für Problemstellungen und -lösungen gewinnen konnte • Beraterdominanz statt der Fähigkeit dem Klienten zuhören zu können und der Bereitschaft sowie Geduld, dem Klienten zu einer eigenen Problembewältigung und der hierzu nötigen Sicherheit zu verhelfen • Kontrolle des Klienten über die Effektivität des Beraters bei Analyse-, Problemlösungs- und Umsetzungsfunktionen • Persönliche Interessen des Beraters (Anerkennung, Folgeaufträge) contra Klienteninteressen - etc.

Von den nach psychologischen Gesichtspunkten mit Blick auf die Berater-Klienten-Beziehungen dargestellten Beraterrollen sind sach- oder funktionsbezogene Rollen des Beraters zu unterscheiden, wie sie bereits in unterschiedlichsten Varianten formuliert wurden: Krisenmanager • Problemlöser • Prozeßberater • Interventionist • Neutraler Dritter (Elfen, Klaile) oder: Denker und Vermittler • Diagnostiker • Diskussionspartner • Generalist oder Spezialist • Substanzberater oder Systementwickler • Innovator • Integrator • Gutachter • Realisator (H. J. Schröder) oder heiterer, aber wahr: Temporärer Spezialist • Sündenbock • Beichtvater • Hofnarr • Ideenlieferant • Motor • Realisator (W. O. Wegenstein).

BERUFSGRUNDSÄTZE UND STANDESREGELN

Der Gegenstand von Berufsgrundsätzen und Standesregeln für Berater ist in weitestem Maße die geordnete Gestaltung der Berater-Klienten-Beziehungen. Sie sind bei den freien Berufen ein wesentlicher Teil des Berufsrechtes. Für Betriebsberater in Österreich erfolgte im Juli/August 1988 durch den Fachverband Unternehmensberatung und Datenverarbeitung der Bundeswirtschaftskammer eine Neufassung der entsprechenden und verbindlichen Regelungen (Berufsgrundsätze und Standesregeln für Unternehmensberater - Ehrenschiedsgerichtsordnung - Allgemeine Geschäftsbedingungen für Unternehmensberatung - Honorarrichtlinien für Unternehmensberater).

Nun wird man sicher mit gewissem Recht sagen können, mit Standespathos deklarierte Berufsgrundsätze und Standesregeln seien eine Sache, die Beratungspraxis aber eine andere und diese entspräche den hehren Grundsätzen vielfach nicht. Das spricht jedoch nicht gegen die Grundsätze, sondern vielmehr dafür, daß es Aufgabe der Standesvertretungen und der Berater ist, um deren Verankerung in der Praxis ernsthaft und nachhaltig bemüht zu sein. Mit einigem Erfolg ist das den

österreichischen Betriebsberatern in den vergangenen 15 Jahren gelungen, ebenso wie das strenge Standesrecht der Wirtschaftstreuhänder, der Anwälte und Notare in Österreich im allgemeinen eine Verwilderung der Beratungssitten zulasten der Klienten sowie der seriösen Berater verhindert hat. Ein Blick über unsere nördliche Grenze zeigt mehr als deutlich, daß das nicht selbstverständlich ist.

Grundlage der Berufsgrundsätze und Standesregeln sind jene beratungsethischen Normen und Maximen, die sich für die Berater-Klienten-Beziehungen aus der Verantwortung des Beraters gegenüber dem Klienten ergeben. Dabei hat sich der Berater auch mit den ethischen Normen des Auftraggebers auseinanderzusetzen und einen Ausgleich bei entgegenlaufenden Wertvorstellungen anzustreben und Konflikte möglichst produktiv zu nutzen. Diese ethischen Forderungen an den Berater resultieren nicht zuletzt aus seinen oft erheblichen Einflußmöglichkeiten.

Die Grundsätze der fachlichen Kompetenz, Sorgfaltspflicht und Seriösität sollen eine qualifizierte Aufgabenerfüllung nach dem neuesten wissenschaftlichen Stand und aktuellen Branchenentwicklungen gewährleisten, was auch einschließt, daß der Berater die Verpflichtung zur ständigen Entwicklung seiner eigenen Qualifikation hat.

Unabhängigkeit, Objektivität und Integrität sollen eine Leistungserstellung gewährleisten, die frei ist von Gruppeninteressen innerhalb und außerhalb des Klientenbetriebes sowie finanziellen Bindungen und Vorteilen. Unvoreingenommen soll sich der Berater in den Dienst seines Klienten stellen. Interne Informationen und Kenntnisse über den Klienten unterliegen dem Grundsatz der Geheimhaltung, was insbesondere auch bedeuten kann, daß der Berater nicht gleichzeitig für mehrere konkurrierende Betriebe tätig wird. Alle Informationen, die einen spezifischen Betrieb von seiner Konkurrenz unterscheiden und Fakten zur wirtschaftlichen Situation darstellen, unterliegen der Beschränkung.

Schließlich besteht der Grundsatz des lautereren Wettbewerbs, d.h. Verzicht auf unseriöse und aufdringliche Werbung, keine aktive Abwerbung von Mitarbeitern anderer Berater oder Klienten, Entgeltlichkeit von Leistungen, Achtung von Urheberrechten Dritter, etc.

BERATUNGSPROZESS UND BERATER-KLIENTEN-BEZIEHUNGEN

Bei Beratungsprozessen gibt es erfahrungsgemäß verschiedene kritische Punkte und Phasen, die zu einer Belastung der Berater-Klienten-Beziehungen werden können.

Bereits in der Beratungsphilosophie eines Beraters, also noch im Vorfeld des Beratungsprozesses, haben Beratungsprobleme häufig ihre Wurzeln: Sollen langfristige Beratungsengagements angestrebt werden oder nicht? • Strebt man den Verkauf von Problemlösungs- bzw. Standardpaketen an oder eine individuelle und ganzheitlich auf den Klientenbetrieb abgestellte Leistungserstellung? • Wie sieht der Berater seine Rolle gegenüber dem Klienten, aber auch als selbständiger Unternehmer? • Will man an der Realisierung von Vorschlägen mitwirken oder nicht und welche Umsetzungstaktiken sollen gewählt werden? • Wie präsentiert man dem Klienten seine Beratungsphilosophie und sein Unternehmen? • Wählt man die Selbstdarstellung des "großen und universellen Spezialisten" und klopft in kurioser Triebhaftigkeit peinliche Sprüche und verkehrt sachliche Aussagen in Banalitäten oder bleibt man auf dem Boden? • Spricht man die Sprache des Klienten? • Kann man Kompliziertes einfach darstellen?

Fußangeln für die Berater-Klienten-Beziehung sind oft schon zu Beginn der Beziehung reichlich ausgelegt: Wie erfolgt die Kontaktaufnahme mit dem potentiellen Klienten? • Welche Art der Beraterauswahl praktiziert der Klient und wie reagiert der Berater? • Hat der Klient klare oder verschwommene Vorstellungen, was erwartet er vom Berater? • Möchte der Klient Spitzenleistungen zu Festpreisen und in der Höhe eines Sachbearbeiterentgeltes? • Wird der Aufgabenumfang bei pauschalisierten Honoraren unter der Hand erweitert? • Welche positive oder negative Beratungs-

mentalität herrscht beim Klienten, mit welchen Erwartungen ist sie verbunden, werden die Situation, ihre Ursachen und vermutliche Folgewirkungen vom Berater erkannt?

Bei Beginn des eigentlichen Beratungsprozesses sollte mit einem möglichst vollständigen Handlungsplan die Beratungsstrategie und -taktik festgelegt werden, um rationell hochwertige Beratungsergebnisse zu erreichen. Wird das ganz oder auch nur teilweise versäumt, sind mit ziemlicher Sicherheit Probleme und Belastungen der Berater-Klienten-Beziehung zu erwarten. Ohne diese Strukturierung der Beratung besteht die Gefahr der Zersplitterung der Tätigkeit und der Vergeudung der gegebenen Beratungskapazität auf Nebenkriegsschauplätzen. Zeitdruck, fehlende Ausgewogenheit, Diskontinuitäten und Improvisationen bei der Leistungserstellung sind die Folge. Im wesentlichen wäre Folgendes festzulegen: Art und Weise der Arbeitsteilung für den Beratungsprozeß, wie Aufteilung der Tätigkeiten auf mehrere Berater, Einbeziehung des Klienten und seiner Mitarbeiter, Bildung von Teams, Gliederung von Aktionseinheiten • Koordination der Beratungstätigkeiten, wie Kompetenzverteilung unter den Beratern, Festlegung von Kommunikations- und Entscheidungsabläufen, Projektdokumentation • Beratungstaktik, wie Bestimmung der Beratungsphasen von der Problemidentifikation bis gegebenenfalls, zur Realisierung von Vorschlägen • Beratungstechniken • Kontrollinstrumente des Beratungsprozesses, wie Prämissen-, Fortschritts- und Ergebniskontrolle.

Der Beratungsablauf selbst birgt naturgemäß die Fülle der kritischen Punkte eines Beratungsprozesses bzw. für die Berater- Klienten-Beziehung. Einige Problemfelder: Analyse-mängel bei der Problemidentifikation sowie -strukturierung und Symptomkuren • unklare Beratungsziele und Unstimmigkeiten • Starrheit statt Flexibilität bei der Verfolgung des Handlungsplanes der Beratung • Informations- und Kommunikationslücken • isolierte Entwicklung von Lösungsalternativen • Darlegung unangenehmer Wahrheiten und damit Überforderung der Belastbarkeit des Klienten und seiner Mitarbeiter • Konflikte bei der Bewertung von Lösungen • Ergebnispräsentation ohne Transparenz, mit zu vielen analytischen statt vorschlags- und aktionsorientierten Aussagen, Alternativenmangel und zu wenigen Realisierungsanweisungen • fehlende Mitarbeit des Beraters bei der Umsetzung von Vorschlägen.

BERATUNGSMARKT UND BERATER- KLIENTEN-BEZIEHUNGEN

Dem größer, vielfältiger, aber auch immer schwerer überschaubaren Beratungsangebot stehen potentielle Klienten mit sehr unterschiedlichen Beratungsbedürfnissen, Erwartungen und Vorbehalten gegenüber. Positive und negative Erfahrungen der Klienten wie der Berater, richtige oder falsche gegenseitige Vorstellungen und Imagebilder sowie die oft nicht konkret faßbare und diffizile Dienstleistung "Beratung", aber auch das oft sehr schwer im vorhinein bewertbare Kosten-Nutzen-Verhältnis bei Beratungsleistungen, sind spezifische Merkmale des Beratungsmarktes, die sehr stark die Berater-Klienten-Beziehung beeinflussen können.

Für den Bereich der Betriebsberatung gilt das sicher mehr, als für die Beratungstätigkeit der Wirtschaftstreuhänder, Anwälte und Notare, die als Berater auf einer längeren Tradition aufbauen können und auf gesetzlich stärker geordneten und etablierten Märkten mit klarer umrissenen Beratungsbereichen tätig sind. Der jeweils relevante Betriebsberatungsmarkt ist für Klienten, insbesondere Klein- und Mittelbetriebe, in seiner schillernden Vielfalt, die ja auch die Unterschiedlichkeit der Klientennachfrage spiegelt, kaum überschaubar: Berufszugang und Qualifikation • private, öffentliche und verbandliche Anbieter • Nebenberufsberater • Unabhängigkeit von Anbietern • sachliche Breite und Unterschiedlichkeit des Beratungsangebotes • Branchen- und Funktionsangebote • Beratungsmethoden • Größe der Anbieter • regionale und überregionale Anbieter • Zahl und Volumen der Anbieter • Akquisitionspraktiken und -risiken • Honorargestaltung geförderter Beratungsleistungen • etc.

Bei der sehr vielschichtigen und komplexen Angebots-Nachfrage-Struktur des Beratungsmarktes gibt es erfahrungsgemäß darüber hinaus einige typische marktspezifische Einflußfaktoren für die

Berater-Klienten-Beziehungen.

Die zunehmende Kompliziertheit und Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung macht Entscheidungen zur nachhaltigen Sicherung von Betrieben schwieriger und führt zu einem wesentlich erhöhten Bedürfnis nach unterschiedlichsten Informationen (faktische, diagnostische und instrumentelle Informationen). Darin liegt sehr oft der Ausgangspunkt für eine Nachfrage nach Beratungsleistungen. Es kann aber auch sein, daß statt dieser unmittelbar auf betriebliche Zwecke gerichteten Informationsbedürfnisse solche mittelbarer Art bestehen, denen individuelle oder soziale Prestige-, Macht- oder Kommunikationsmotive zugrunde liegen, die nicht dem Betriebszweck dienen. Konkret kann das beispielsweise heißen, der Berater "hat" vorgegebene Entscheidungen zu bestätigen. Die Skandalgeschichten dieses Mißbrauches im Einklang mit dubiosen Beratern, meist hochbezahlt und "berühmt", durch öffentliche Stellen und Unternehmen, aber auch durch anonyme Kapitalgesellschaften und Konzerne, sind geradezu Legion. Solche Klientenerwartungen führen zwangsläufig zu "schrägen" Berater-Klienten-Beziehungen.

Besonders bei Klein- und Mittelbetrieben bestehen, trotz einer tendenziell größer werdenden Aufgeschlossenheit gegenüber Beratern, oft erhebliche Nachfragebarrieren: fehlende Markttransparenz • Beraterereinsatz wird als Eingeständnis von Schwächen und Fehlleistungen gesehen • Furcht vor dem Bekanntwerden von Betriebsgeheimnissen und -interna • Angst vor Machtverlust • Befürchtungen über Mitarbeiterreaktionen bei einem Beraterereinsatz • Kostenbefürchtungen • Autarkiedenken • Prestigeverlust bei Dritten etc. Dem stehen in der Praxis aber auch sehr positive Einstellungen und Erwartungen der Betriebe gegenüber: Einsatz von Beratern als Zeichen von Verantwortungsbewußtsein • Erweiterung der Kapazität der Betriebsleitung • Rationalisierungseffekte • Problemlösungshilfe • Aufdeckung von Fehlleistungen zur Betriebsverbesserung • etc.

Ein wesentlicher Faktor der Klientennachfrage nach Beraterleistungen sowie der Berater-Klienten-Beziehungen sind Erfahrungen aus früheren Beraterereinsätzen. Etwa 50 % der Betriebe in Österreich und der Bundesrepublik Deutschland haben beispielsweise eigene Erfahrungen mit Betriebsberatern, wobei diese Quote bei größeren Betrieben höher liegt und nach Branchen sehr unterschiedlich ist. Positive Erfahrungen überwiegen (Österreich 75%, BRD 73%), Hauptgründe der Unzufriedenheit sind in ihrer Rangfolge: Keine neuen Erkenntnisse • hohe Kosten • oberflächliche Beratung • Verständnisprobleme.

Unterschiedlichste Erwartungshaltungen der Klienten gegenüber Beratern beeinflussen deren Nachfrage und bilden Kriterien für ihr Verhalten während des Beratungsprozesses sowie bei der Bewertung der Beraterleistung. Die wichtigsten, empirisch untersuchten Erwartungen im Bereich der Betriebsberatung sind: Qualifikation und Persönlichkeit/Ausbildungsniveau (Hochschule), Fachkompetenz und kundenrelevante Erfahrungen, Einfühlungsvermögen, verständliche Sprache, Seriosität, Solidarität und Standfestigkeit • Beratungskosten • Referenzen • Zusammenarbeit /inhaltlich und verfahrensmäßig detaillierter Handlungsplan, Einbeziehung des Klienten und seiner Mitarbeiter, Form des Beratungsberichtes • zeitliche Zusatzbelastung des Klienten • Erfolgsmessung/Gewinn, Rationalisierungseffekte, Umsatzsteigerung • Präferenz für Einzelberater mit personenbezogenem Vertrauensverhältnis statt größerer Beratungsgesellschaft mit wechselndem Personal • Präferenz für aktuelle Einzel- statt Dauerberatung • Einsatz mehrerer Berater. Folgende Klientenbewertungen bestehen über die Bedeutung bzw. erwartete Leistungen hinsichtlich der Beratungsbereiche (steigend +, fallend -): Unternehmensführung, Organisation und Verwaltung (+) • Finanzierung und Kostenstruktur Marketing und Vertrieb (+) • EDV (+) • Fertigungswirtschaft (+/-) • Personalwesen (-) und Logistik (+).

Die zukünftigen Beratungsmärkte werden gekennzeichnet sein, besonders im Bereich der Betriebsberatung, durch Verschiebungen der Beratungsschwerpunkte mit fallweisen Nachfrageeinbrüchen und ein weiteres Angebotswachstum bei vergleichsweise langsamer steigendem Marktvolumen (etwa mittel- und langfristig 3% real jährlich und stärkerem Wachstum bei Klein- und Mittelbetrieben sowie einzelnen Beratungsbereichen). Vieles spricht dafür, vor allem in Österreich, daß die Beratungsmärkte zunehmend turbulenter werden, damit sicher auch die Berater-Klienten-

Beziehungen.

Für die Klienten muß das kein Nachteil sein, wenn sie einmal die Angebotsvielfalt professionell nutzen und zum anderen im gewonnenen Berater den Partner sehen und mit dieser menschlichen Haltung ihn zu besten Leistungen führen.

Dipl.-Vw. Dr. Konrad Schwan

*Veröffentlicht in:

- Steuer & Beratung - Das Journal der Wirtschaftstreuhänder. Wien 1/1990
- Gabler's Magazin - Die Zeitschrift für innovative Führungskräfte (E.C.U.-Newsletter). Wiesbaden 9/1994