

Ein Gespräch über Beratung und Beziehung in der Wirtschaftskommunikation

2

Zusammenfassung

Die beiden Autoren haben während der Erarbeitung des vorliegenden Buches eine Reihe vorbereitender und begleitender Gespräche geführt, um sich über die relevanten Themen, eigenen Intentionen und die gemeinsamen Ziele klar zu werden. Die beiden hier und am Ende des Buches abgedruckten Auszüge aus diesen Gesprächen sollen einen Eindruck von diesem Entstehungskontext vermitteln und die „wissenschaftlichen“ Autoren auch in ihrer Perspektive als aktive Kommunikationsberater vorstellen.

KBS (Klaus Boltres-Streeck): Wir wollen ein Buch über Wirtschaftsbeziehungen erarbeiten. Berufliche Beziehungen und private Beziehungen hängen aber doch irgendwie auch immer zusammen, oder?

SF (Susanne Femers): Naja, man ist ja nicht eine völlig andere Person im jeweils anderen Bezug. Ich bringe ja meine Geschichte, meine Erfahrungen und Werte, meine Erwartungen und auch Befürchtungen, meine ganze Identität in die Beziehung ein.

KBS: Viele unserer Texte werden um diese Fragen kreisen: Wo höre ich als Mensch auf, wo fange ich als Rolle an? Wie hängt das miteinander zusammen? Gibt es da Verknüpfungen? Und: Wie wird diese Unterscheidung von beruflich und privat möglicherweise zu einer Falle, in der ich mich verfange?

Meine eigene Erfahrung ist, dass ich häufig im beruflichen Kontext eine enge Beziehung zu Kunden oder Dienstleistern haben möchte. Ich weiß natürlich, dass das nicht vorgesehen ist. Was mich dann aber interessiert, ist, wie eine solche Grenze aufrechterhalten wird, ohne dass jemand irritiert oder gar ernsthaft empört ist, dass es nicht weitergeht. Auf der einen Seite so ein Halbflirten mit unterschiedlichen Dienstleistern, die dann meistens freundlich reagieren – andererseits Unmut über einen Berater, der auf freundliche Avancen nicht eingeht, obwohl man ihn doch bezahlt hat. Also, dieses Ausloten der Besonderheit einer beruflichen Bezie-

hung, die immer durchsetzt ist mit Privatheit, die immer geprägt ist von den beiden Menschen, die dort sind, die aber offenbar doch ganz eigenen Gesetzen gehorcht.

SF: Also, mit dem Flirten bin ich immer ganz vorsichtig gewesen – das muss auch so sein, weil Frauen ansonsten schnell mangelnde Professionalität unterstellt wird. Daher habe ich auch immer großen Wert auf die Trennung von Beruflichem und Privatem gelegt. Das heißt aber nicht, dass ich keine intensiven Beratungsbeziehungen gepflegt habe. Beratung hat ja auch sehr viel mit Vertrauen zu tun, mit zunehmender Vertrautheit, die immer auch auf Gegenseitigkeit beruht. Man verbringt viel Zeit miteinander, spricht über Probleme, das geht nur in einer engen Beziehung.

Sie sprachen gerade Ihre Wünsche nach Nähe zu Kunden *und* Dienstleistern an. D. h. Sie sind auch in der Rolle des Rat-Nehmenden. Steht man Beratung eher kritisch gegenüber, wenn man selber Berater ist, oder ist man vielleicht eher beratungsresistent, wenn man selber Berater war?

KBS: Ihre Frage betrifft das Prinzip Beratung an sich und damit den Unterschied zwischen Methode und Trick. Ein Trick funktioniert eben nicht mehr, wenn man weiß, wie es geht, eine Methode dagegen funktioniert trotzdem. Wie der Unterschied zwischen Zaubern und Jonglieren. Methodische Beratung funktioniert auch, wenn das Gegenüber selbst etwas von der Sache versteht, vielleicht sogar selbst Berater ist.

SF: Das würde bedeuten, dass die besten Kunden in der Beratung diejenigen sind, die Beratungserfahrung haben, die Methoden kennen und sich, weil sie wissen, dass die Methoden funktionieren, auch ganz entspannt auf das Beratungsgeschehen einlassen. Oder ist es einfacher, Kunden zu beraten, die überhaupt keine Ahnung haben?

KBS: Ich glaube, dass Beratung nur funktioniert, wenn die Leute wissen, wovon man redet. Wenn Kunden überhaupt keine Ahnung haben, dann haben sie auch Angst und vertrauen dem Berater oder der Beraterin nicht. Und zudem müssen sie ja auch irgendwann selber rechtfertigen, was aus der Beratung an Konsequenzen erwachsen ist – zumindest im wirtschaftlichen Kontext ist das so.

SF: Und was ist dann die grundlegende Methode der Beratung?

KBS: Nun, Beratung funktioniert einfach deshalb, weil jemand eine dritte Position einnimmt, weil er oder sie von außen auf ein System guckt und dabei etwas sieht, was die Handelnden selber gar nicht sehen können. Beratung braucht viel Wissen, beruht aber letztlich auf einer ganz besonderen Perspektive, die des Außenstehenden, der durch seine Beobachterposition Wahrnehmungsvorteile hat im Vergleich zu den Systeminnensichten. Deshalb kann man sich zwar selbst helfen, aber sich nicht selbst beraten.

SF: Das heißt aber, dass die Beziehung zwischen Berater und Klient nicht zu eng werden darf. Ganz am Anfang haben Sie gesagt, dass es Ihnen manchmal schwer

fällt, zwischen Beratungsbeziehungen und persönlichen Beziehungen zu unterscheiden, dass Sie sich oft wünschen, dass das Verhältnis einen persönlicheren Charakter annimmt. Wenn ich jetzt höre, man braucht diese Außenperspektive, diese Distanz, damit das Ganze sinnvoll ist und funktioniert, darf ja diese Nähe gar nicht entstehen. Weil man dann blind wird – oder zumindest diesen distanzierten Blick nicht mehr pflegen kann.

KBS: Ja – darum ist Beratung immer eine Beziehung auf Zeit. Die Beratungsbeziehung endet, wenn die Distanz aufgebraucht ist. Das heißt nicht, dass es nicht sehr langlebige Beratungsbeziehungen geben kann.

SF: Waren Sie schon einmal traurig als eine Beratungsbeziehung aufgehört hat? Oder haben Sie das schon mal erlebt, dass Sie sich schwer trennen konnten von einem Kunden oder einer Organisation?

KBS: Eigentlich nicht. Ich war natürlich manchmal traurig, dass ein bestimmter Auftrag zu Ende war, denn je länger man einen Auftrag hat, desto länger profitiert man natürlich von der Einarbeitung in ein System. Aber eigentlich habe ich auch immer den Eindruck gehabt: So, was ich in diesem System an Impulsen setzen kann, das habe ich jetzt auch gesetzt, und jetzt ist es zur Gewohnheit geworden, dass der Herr Boltres-Streeck kommt und irgendwas sagt – jetzt bin ich einer von ihnen geworden, und deshalb muss ich als Berater gehen.

SF: Und ein guter Berater sollte das eher merken als der Kunde, dass diese Beziehung ihrem Ende entgegengeht?

KBS: Naja, ein guter Berater ist natürlich auch jemand, der Geschäfte macht. Er sollte es sicher eher merken als der Kunde – aber es gibt natürlich immer auch die Möglichkeit, nochmals zu überlegen: Wie kann ich da jetzt nochmal für mich selber eine neue Perspektive gewinnen? Wie kann ich dieses Sich-Abnutzende – was ja für Kunden manchmal auch ganz praktisch ist, weil dann die Beratung nicht mehr so ein Stachel im Fleisch ist – wie kann ich das wieder neu schärfen? Wie kann ich wieder auftreten als jemand, der wieder als Katalysator, als Impulsgeber wirkt?

SF: Ich habe durchaus erlebt, dass es auch „Beziehungsrohrkrepierer“ gab bei meiner Beratungsarbeit. Kunden, mit denen ich nicht so richtig warm geworden bin, für die ich viel gearbeitet habe. Ich hab’ mir Mühe gegeben, ich war bei denen bestimmt auch nicht dümmer als bei anderen – aber irgendwie hat das nicht funktioniert. Da hat die Chemie nicht gestimmt – wie man so sagt.

KBS: Die Chemie stimmt nicht – gibt’s da ein schönes Beispiel?

SF: Also, keines mit explosivem Charakter. Ich kann mich aber an einen Kunden erinnern aus dem ländlichen Raum, rechtschaffen, trocken, unfrohlich. Und ich weiß noch, dass ich an Altweiber dahin hinfahren musste – und eigentlich viel lieber Karneval gefeiert hätte. Ich musste aber dahin und mir in dieser öden Ausfallstraßen-Flachbau-Atmosphäre seine neuen Produktideen anhören. Ich glaube, wir sind auch deshalb nicht warm geworden, weil ich seine Produkte nicht geliebt

habe, die ganze Kategorie nicht, und den Kunden in seiner Rechtschaffenheit gar nicht geschätzt habe. Der war mir egal. Also: Er und seine Produkte waren mir egal. Ich glaube, ich kann mit einem Kunden eher warm werden, wenn ich die Begeisterung für eine Idee oder ein Produkt auch ein Stück weit teilen kann. Dabei halte ich es aber auch für wichtig, dass der Berater gleichzeitig eine kritische Distanz zum Produkt hat. Denn zumindest in der PR ist es eine wichtige Aufgabe, auch den kritischen Blick von außen, den kritische Konsumenten oder erzürnte Bürger haben, in Unternehmen mit hineinzutragen und deutlich zu machen: Guck mal, Du wirst nicht überall geliebt.

Das darf dann aber nicht als ablehnende Haltung missverstanden werden. Es geht um einen Drahtseilakt: Der Kunde muss lernen, die Wahrheit, mit der der Berater ihn konfrontiert, auch auszuhalten. Und der Berater muss lernen, die Wahrheit angemessen zu vermitteln. Ich glaube, es war Max Frisch, der gesagt hat, dass man dem anderen die Wahrheit wie einen Mantel hin halten soll, in den er hineinschlüpfen kann – sie ihm aber nicht wie ein nasses Tuch um den Kopf schlagen soll.

KBS: Auch nach meiner Erfahrung ist es eine Balance. Eine Beratungsbeziehung funktioniert so lange es diese Balance-Spannung gibt, dass da jemand ist, den ich interessant finde, den ich respektiere, der mir was zu sagen hat, der auch mir positive Verstärkung gibt. Der mir aber auch nicht blind folgt, der mir nicht nach dem Mund redet, der nicht das gleiche meint, was auch ich meine, sondern auf der anderen Seite eine Möglichkeit aufbaut, in Zukunft positiv anders zu sein – und mir dorthin den Weg weist.

SF: Das ist aber jetzt ein Idealzustand. In einem Dienstleistungsunternehmen müssen Sie Kunden nehmen, die kommen – einfach, weil Sie Etats brauchen, weil Sie Gehälter zahlen müssen.

KBS: Das ist dann eine Frage der Professionalität.

SF: Also: Wenn man professionell ist, kann man sich Kunden aussuchen? Meinen Sie das?

KBS: Wenn man professionell ist, dann kann man sich den Kunden anpassen.

SF: Das halte ich für eine gewagte These! Sind Sie denn ein Chamäleon als Berater?

KBS: Nein – aber ich bin professionell, das heißt, ich verfüge über ein Repertoire von Erfahrungen, Wahrnehmungen und Methoden – und genauso, wie sich ein Arzt in seiner Therapie, aber auch in seiner Kommunikation, der Lage des Patienten oder der Patientin anpassen muss, so muss ich mich auch – im Rahmen meines Repertoires und meiner Möglichkeiten – meinen Kunden anpassen. Und aus solchen Anpassungen folgt durchaus auch Wertschätzung.

SF: Ja, das habe ich auch oft erlebt. Ich erinnere mich da übrigens an einen Kunden, der eine ganz besondere Art gefunden hat, mir seine Wertschätzung entgegen zu bringen – und zwar eine Art, die ich köstlich fand. Ich musste für ihn eine Rede

schreiben zur Eröffnung seiner neuen Fabrik. Diese Rede hat ihm gefallen, alles hat gut geklappt, und anschließend hat er mich gefragt, ob er mir als besonderes Dankeschön mal ein Wildschwein schießen sollte. Das würde er gern mal machen. Dazu ist es dann zwar nie gekommen, aber schon das Angebot empfand ich als eine ganz besondere Form von Wertschätzung. Ehrlich gesagt ärgere ich mich heute, dass ich da nicht „Ja“ gesagt habe – wenn ich mir das vorstelle, dieses wilde Schwein, mit dem Fell noch dazu... Das hätte ich mir dann ins Büro hängen können.

KBS: Wäre das nicht auch die „Trophäe Kunde“?

SF: Ja, das ist ein ganz wichtiger Punkt. Die Trophäe als Symbol für den Vertrauensgewinn und den Erfolg. Man muss ja sehen, dass es auch unter Dienstleistern ein hoch kompetitives Feld ist. Etats zu gewinnen macht auch deutlich mehr Spaß als Etats abzuarbeiten. Dieses Jagen gehört – glaube ich – auch dazu, wenn man in der Kommunikationsberatung unterwegs ist.

Finanztango

Wirtschaftliche Beziehungen und ihr Management in der
Wirtschaftskommunikation

Boltres-Streeck, K.; Femers-Koch, S.

2012, IX, 275 S. 1 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-531-19295-6