



Rolf Staedler
Partner awitgroup ag
dipl. Steuerexperte
Unternehmensberater
Absolvent Nachdiplom-
studium Philosophie und
Management

Berater – im Spiegel der Macht! (Teil 1)

Analog der „Profession“ Arzt, Lehrer und Anwalt haben die Berater in den letzten Jahren ganz besonders am Verlust von Image und Ansehen zu beissen. Missbräuche, Abzockereien und unethisches Verhalten haben dazu beigetragen, dass die Berufsgruppe der Berater wie auch der Wirtschaftsprüfer unter einem negativen Dogma zu leiden haben.

Wie es überhaupt zu solchen Exzessen kommen kann, sollen folgende Ausführungen zeigen. Letztlich hat ein Missbrauch auch immer mit Zu- oder Gewährenlassen zu tun.

Unwissenheit schützt nicht

Kundenbeziehungen sind stark geprägt von Rollenspielen, insbesondere in Beziehungen welche sich unterteilen lassen in Dienstleistende und Leistungsempfänger. Immer dort wo „Wissende“ für „Unwissende“ Probleme lösen, können verschiedene Ebenen oder auch „Bühnen“ festgestellt werden.

Der Berater setzt voraus, dass der „Unwissende“ seine Karten vollumfänglich offen legt und volles Vertrauen auf den „Wissenden“ überträgt. Er muss sich vor der Auftragserteilung sicher sein, dass a) das Wissen für die Umsetzung auch tatsächlich vorhanden ist b) dass die Pläne auch wirkungsvoll und speditiv umgesetzt werden und c) dass die Informationen und Angaben mit äusserster Diskretion behandelt werden. Sind die Voraussetzungen erfüllt, kann sich der „Unwissende“ zum grossen Teil seiner Problemlast mindestens kurzzeitig entledigen (nicht zu verwechseln mit der Abgabe der Verantwortung!!)

Ab Zeitpunkt der vertrauensvollen Auftragserteilung an den „Wissenden“ sind die Wahrnehmungen über Verantwortung, Identität mit den Problemen wie auch der Wille zur definitiven Umsetzung und dessen Geschwindigkeit unterschiedlich. Engagierte Unternehmer tendieren nicht zur totalen Delegation an den Dienstleister, in der Regel wird nur zeitweise die Verantwortung abgegeben.

Es entsteht eine ökonomische Bindung. Zu Beginn einer solchen beruflichen Bindung ist eine derart gesellschaftsbezogene „wirtschaftliche“ Funktionerteilung zu erkennen. Mit der Zeit der Zusammenarbeit entwickelt sich die rein ökonomische Bindung zu einer persönlichen Beziehung. Der Übergang wird von den Parteien kaum aktiv wahrgenommen.

Wer ist mächtiger?

Zitat aus Auszug „Soziologie der Macht“ von Arnold Gehlen:

„Macht“ bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen; „Herrschaft“ die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden.

Untersucht werden soll, welche Machtverhältnisse in einem Dienstleistungsauftrag erscheinen können. Zum einen ist es sicherlich die Macht des Auftraggebers, von einem Dienstleistenden gegen Entgelt eine gewisse Leistung zu erwerben. Geld befiehlt = Macht. Sofern der Dienstleistende wirtschaftlich in der Lage ist, Aufträge abzulehnen oder anders zu definieren, ist diese Macht nur relativ. In aller Regel will der Dienstleister seine Leistung zu einem möglichst fairen (hohen) Preis anbringen und diese Leistung auch erbringen können. Wird er nur für eine bestimmte Rolle gebraucht (oder missbraucht), wird das Auftragsverhältnis nur kurzfristig sein.

Macht kann in diesem Sinne auch verglichen werden mit Autorität. Wer eine Wirklichkeit denkend oder handelnd neu definiert, kann für andere Menschen neue Tätigkeits-sphären öffnen und neue Freiheitsgrade setzen. Diese Qualität kann mit gewonnener Autorität auch Macht bedeuten¹. Sofern nun der Berater genügend Kreativität entwickelt und diese auch formulieren resp. kommunizieren kann, wird er keine Herrschaft sondern Macht entwickeln können.

Übt der Dienstleister nun Macht aus, wenn er erhaltene Aufträge im Sinne des Auftraggebers erledigt? Zunächst sollte die Frage beantwortet werden, ob es gegen den Wil-

len einer Partei geschieht. In aller Regel ist dies nicht der Fall. Dennoch kann es Situationen geben, in der auf einer anderen Bühne z.B. mit dem Kreditgeber ein Agreement getroffen wird. Eine solche besondere Vereinbarung zwischen einem Banker und einem Berater kann sehr direkt Macht auf den Auftraggeber ausüben. Letzterer empfindet dies weniger als Machtausübung, mehr als Druck oder „Wink mit dem Zaunpfahl“. In der Praxis wird aufgrund des Vertrauensverhältnisses auf der Hinterbühne eine Kompromisslösung für den Kunden gefunden.

Das Motiv für eine solche Machtausübung auf den „Bezahler“ kann sehr verschieden sein. Es können psychologische Motive sein, wie Machtstreben, Ehre, Ruhm, Rivalität oder Prestige. Im Sinne von: „Ich habe es geschafft, diesen illiquiden Kunden wieder auf die Beine zu hieven“. Ein anderes Motiv kann sein, einen möglichst grossen Profit aus einer solchen Handlung zu ziehen. Die rein monetären Motive sind gelegentlich verbunden mit Provisionszahlungen seitens der Bank.

Andererseits aber können solche Machtverhältnisse auch dazu dienen, den Auftraggeber gegen seinen Willen zu

„seinem Glück zu zwingen“, welche ihm letztendlich zu einer sehr guten Lösung verhilft. Es kommt demnach zu einer kurzfristigen „indirekten Herrschaft“², welche der Auftraggeber - sofern er diese als solche wahrnimmt - auch kurzfristig akzeptiert. Nimmt er diese nicht wahr und erfährt er später von dieser Herrschaft oder diesem Rollenspiel, kann dies eine Beziehung ernsthaft gefährden. Dies auch dann, wenn die Situation erfolgreich gemeistert werden konnte.

Erkenntnisse

Machtverhältnisse zeigen sich in der Regel dort, wo Aufträge zuwenig konkret erteilt wurden oder missverstanden werden. Gesunde Machtansprüche sind nichts negatives und können in einem Rollenspiel enden, welches beiden Parteien dient. In jedem Fall aber ist es empfehlenswert, die Machtansprüche oder mögliche Abgrenzungen zu Beginn einer geschäftlichen Beziehung zu diskutieren und allenfalls sogar schriftlich festzuhalten.

Rolf Staedler

weitere Folgen:

Teil 2: Berater – die Schauspieler

Teil 3: Berater – das Chamäleon

Teil 4: Berater – erkenntnisvolle Geständnisse

1 Gehlen S. 1/6

2 Gehlen S. 3/6

**Unsere Bulletins finden Sie auch auf der Homepage www.awit.ch
Hinterlegen Sie dort Ihre Adresse, damit wir Sie mit den monatlichen Folgen bedienen können.**

**Haben Sie noch Fragen?
Unser kompetentes Team freut sich, Sie persönlich beraten zu dürfen.**



awitgroup ag
Landquartstrasse 3 / 9320 Arbon
Tel. +41 (0)71 447 88 88 / Fax +41 (0)71 447 88 78
info@awit.ch / www.awit.ch

