



Foto: agrarfoto.com

Liane Kaipel

# Beziehungskompetenz als Erfolgsfaktor

Welche Bedeutung messen agrarische Beraterinnen und Berater der Beratungsbeziehung bei? Wie schätzen sie ihre eigene Beziehungskompetenz ein? Diesen Fragen wurde im Rahmen einer Erhebung in Österreich nachgegangen.

Professionalität als Beratungskraft bedeutet, zusätzlich zur Fachkompetenz über Beratungs- und Interaktionskompetenz zu verfügen und sich dadurch von einer Fachkraft zu unterscheiden. Insbesondere der Beziehungsgestaltung zum Klienten oder zur Klientin wird ein hoher Stellenwert für eine gelingende Beratung beigemessen (Nestmann, 2007, S. 791). Es ist daher naheliegend

anzunehmen, dass die Beratungsbeziehung zwischen Berater/-in und zu beratender Person auch im agrarischen Beratungshandeln eine wichtige Variable darstellt. Dies kann aus der Beobachtung des Beratungsfeldes nicht unmittelbar geschlossen werden.

Deshalb wurden vom Institut für Beratung, Entwicklungsmanagement und E-Learning/E-Didaktik der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik Wien österreichweit agrarische Beraterinnen und

Berater zur Bedeutung der Beratungsbeziehung befragt. Die internetgestützte Erhebung wurde über das Portal Zask.at durchgeführt. Der Link zum Online-Fragebogen wurde per E-Mail an 999 Personen verschickt. Die E-Mail-Adressen stammen aus dem Verteiler für den Infoletter des Instituts. 127 österreichische Beratungspersonen haben an der Befragung teilgenommen. Es wurden Fragen nach Eigenschaften, nach Verhalten und nach Einstellungen der Befragten verwendet. Aus den Ergebnissen sollen Schlussfolgerungen für die pädagogisch-beraterische Qualifikation und Kompetenzentwicklung in der Beraterausbildung abgeleitet werden.

## Vertrauen wichtig

Eine gute Beratungsbeziehung ist Grundlage für die Entwicklung eines Vertrauensverhältnisses zwischen Berater/-in und zu beratender Person. Vertrauen ist wiederum „die basale Voraussetzung für jede Beratung [...]“. Ohne Vertrau-

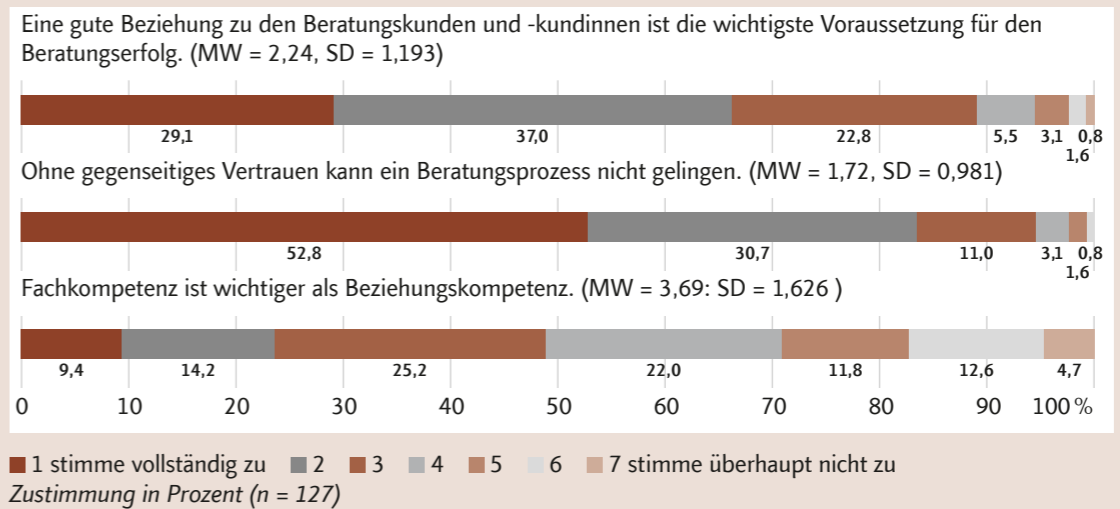
Tabelle 1: Kategoriale Einteilung der Befragten nach Berufserfahrung

Berufserfahrung	Häufigkeit
0 bis 9 Jahre	31
10 bis 19 Jahre	39
20 Jahre und mehr	56
Fehlend	1
Gesamt	127

Tabelle 2: Kategoriale Einteilung der Befragten nach Beratungsausmaß

Beratungsausmaß	Häufigkeit
0% bis 24%	46
25% bis 49%	48
50% und mehr	33
Gesamt	127

Abbildung 1: Einstellung der Befragten zu Beratungsbeziehung und Vertrauen



en [...] kann kein Beratungsprozess (sic) gelingen, [...]“ (Schlippe, Schweitzer, 2007, S. 237). Vertrauen bewirkt Kundenbindung, beeinflusst die Qualität von Lösungen, da Vertrauen die Bereitschaft zu kooperativem Verhalten fördert, und ist für das Entscheiden zwischen Handlungsalternativen erforderlich, insbesondere dann, wenn man an Wissens- beziehungs- weise Informationsgrenzen stößt. Außerdem vermittelt Vertrauen Sicherheit und reduziert Stress, was wiederum die Veränderungsbereitschaft fördert.\*

In der von Luley et al. (2015) zur Beratung ökologisch wirtschaftender Erzeuger in Deutschland publizierten Studie wurde das Qualitätskriterium „Vertrauensverhältnis“ von den befragten Landwirten und Landwirtinnen auf den zweiten von 15 Plätzen gewählt. Daraus kann abgeleitet werden, dass das Vertrauensverhältnis eine relevante Größe in der Beziehung zum Berater oder zur Beraterin darstellt.

83 der 127 abgegebenen Fragebögen wurden von männlichen Beratungskräften ausgefüllt (65,4 Prozent). 44 Fragebögen (34,6 Prozent) wurden von weiblichen Beraterinnen beantwortet. Die fachliche Ausrichtung der Beraterinnen und Berater wurde aus Gründen der Anonymität nicht erhoben. Um zu untersuchen, ob es Unterschiede zwischen Beraterinnen und Beratern mit weniger und mehr Berufserfahrung gibt, wurde eine kategoriale Einteilung der Befragten nach der Anzahl an Jah-

ren in der agrarischen Beratung vorgenommen (s. Tabelle 1). Des Weiteren wurde analysiert, ob es Unterschiede zwischen Beratungspersonen mit unterschiedlichem Beratungsausmaß (Beratungsanteil an der Gesamtarbeitszeit) gibt (s. Tabelle 2).

Zunächst wurde die Einstellung der Befragten zur Bedeutung von Vertrauen beziehungsweise einer guten Beratungsbeziehung für den Beratungserfolg erhoben. Die Ergebnisse sind Abbildung 1 zu ent-

nehmen. Es zeigt sich, dass die befragten Berater/-innen in hohem Maße um die Bedeutung der Dimension Vertrauen für das Gelingen des Beratungsprozesses wissen. Mit einem Mittelwert von 3,69 bei der Aussage „Fachkompetenz ist wichtiger als Beziehungskompetenz“, wobei „1“ für „stimme vollständig zu“ und „7“ für „stimme überhaupt nicht zu“ steht, wird der Fachkompetenz im Durchschnitt aller Befragten keine größere Bedeutung beigemessen als

\* Die Literaturquellen werden von der Autorin auf Nachfrage gerne übermittelt.



Foto: landpixel.de

Der Fachkompetenz des Beraters wird im Durchschnitt aller Befragten keine größere Bedeutung beigemessen als der Beziehungskompetenz.

Tabelle 3: Aggregierte Verhaltensweisen

Verhaltensweisen – Kategorien	Index*
beratungsprozessorientiert	2,4
beziehungsorientiert	3,2
beeinflussend	3,6
strategisch	4,9
sachdienstleistungsbezogen	4,7

\* Der Index ist der Mittelwert aus allen Einzelmittelwerten der zugeordneten Verhaltensweisen.

Tabelle 4: Die fünf häufigsten Verhaltensweisen

Verhaltensweise	Mittelwert
Ich höre aktiv zu.	1,50
Ich bringe Informationen und Fachwissen ein.	1,57
Ich stelle Fragen, um Informationen zum Betrieb einzuholen.	1,77
Wir diskutieren verschiedene Lösungen/Ideen.	1,91
Wenn ich eine Beratungsempfehlung abgebe, führe ich sowohl positive wie auch negative Aspekte meines Ratschlags ausführlich an.	1,92

**Literatur**  
**Grimm, J.; Bamberg, E. (2006):** „Der Kunde ist König! Oder?“ – Anforderungen an Beratung aus Sicht von Kunden. In: Bamberg, E., Schmidt, J., Hänel, K. (Hrsg.), Beratung, Counseling, Consulting, Göttingen: Hogrefe, S. 61–67.  
**Hoffmann, W. H. (1991):** Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.  
**Luley, H.; Kröger, M.; Rieken, H. (2015):** Beratung ökologisch wirtschaftender Erzeuger in Deutschland. Weikersheim: Margraf.  
**Nestmann, F. (2007):** Beratungsmethoden und Beratungsbeziehung. In: Nestmann, F.; Engel, F.; Sickendiek, U. (Hrsg.), Das Handbuch der Beratung, Bd. 2: Ansätze, Methoden und Felder. Tübingen: dgvt, S. 783–796.  
**Schlippe, A. v.; Schweitzer, J. (2007):** Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG.  
**Schneider, H.; Kauffeld, S. (2011):** Einflussnahme in Beratungssituationen? Entwicklung des Beobachtungs- und Analyseverfahrens act4strategies. In: Graf, E.-M.; Aksu, Y.; Pick, I.; Rettinger, S. (Hrsg.), Beratung, Coaching, Supervision. Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 189–201.

der Beziehungskompetenz. Dies entspricht der in der Literatur beschriebenen Gleichwertigkeit von Fach- und Beziehungskompetenz für den Beratungserfolg. Die Häufigkeitsverteilung und die Standardabweichung zeigen allerdings, dass die Einstellung der befragten Personen bei dieser Aussage sehr breit streut.

**Relevante Eigenschaften**

Im Rahmen der Befragung wurde außerdem untersucht, wie sich die Beraterinnen und Berater in Bezug auf das Vorhandensein der beziehungsrelevanten Eigenschaften selbstsicher, einfühlsam, vertrauensvoll, gefestigt/stabil, fachlich kompetent, verschwiegen, uneigennützig, verlässlich, freundlich, respektvoll und ehrlich einschätzen. Mittelwerte von 1,3 bis 2,1 auf einer siebenteiligen Skala (1 = entspricht mir voll und ganz) zeigen, dass die Berater und Beraterinnen der Meinung sind, über die-

se Eigenschaften in hohem Maße zu verfügen. Die Eigenschaften „ehrlich, respektvoll und freundlich“ erreichen dabei die höchste Zustimmung.

Die Eigenschaft „einfühlsam“, die in vielen Beratungskonzepten als unabdingbar für gute Beratung angesehen wird, erreicht im Vergleich dazu den Mittelwert 2,1, wobei es einen signifikanten Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Befragten gibt. Die Beraterinnen schätzen sich mit einem Mittelwert von 1,75 signifikant einfühlsamer ein als die Berater mit 2,24.

Bei der Einschätzung der Eigenschaft „fachlich kompetent“ zeigt sich ein signifikanter Unterschied zwischen Personen mit dem niedrigsten Beratungsausmaß (bis 24 Prozent der Arbeitszeit) (MW = 1,78) und Personen mit dem höchsten Beratungsausmaß (50 Prozent und mehr der Arbeitszeit) (MW = 1,36). Interessant ist auch, dass es

bei der Eigenschaft „verschwiegen“ einen signifikanten Unterschied zwischen Personen mit bis zu neun Jahren Beratungserfahrung (MW = 2,42) und Personen mit 20 Jahren und mehr Beratungserfahrung (MW = 1,61) gibt.

**Verhaltensweisen**

Ein Schwerpunkt der Arbeit lag auch darin zu erheben, wie häufig Beraterinnen und Berater nach eigener Einschätzung ausgewählte Verhaltensweisen in der Beratungsinteraktion zeigen. Es wird angenommen, dass die in der Beratungsinteraktion gezeigten Verhaltensweisen unterschiedliche Wirkungen auf die Qualität der Zusammenarbeit in der Beratung haben. Abgefragt wurden 49 Verhaltensweisen, die sowohl einzeln als auch aggregiert ausgewertet wurden, wobei der Wert „1“ für „sehr häufig“ und der Wert „7“ für „nie“ steht. Aufgrund der zugeschriebe-

nen Wirkung wurden die 49 Verhaltensweisen in Anlehnung an die sozialen Einflussstrategien nach Schneider und Kauffeld (2011) den Kategorien „beratungsprozessorientierte Verhaltensweisen“, „beziehungsorientierte Verhaltensweisen“, „beeinflussende Verhaltensweisen“, „strategische Verhaltensweisen“ und „sachdienstleistungsbezogene Verhaltensweisen“ zugeordnet. Tabelle 3 ist zu entnehmen, dass beratungsprozessorientiertes Verhalten am häufigsten und strategisches Verhalten am seltensten gezeigt wird.

In Bezug auf die Berufserfahrung ergibt sich ein signifikanter Unterschied bei den „beziehungsorientierten Verhaltensweisen“. Personen mit 20 Jahren und mehr Beratungserfahrung agieren nach eigener Einschätzung signifikant beziehungsorientierter (Index = 3,1) als Personen mit bis zu neun Jahren Beratungserfahrung (Index = 3,5).

In Abbildung 2 ist die Häufigkeitsverteilung von drei ausgewählten Verhaltensweisen aus der Kategorie „beratungsprozessorientierte Verhaltensweisen“ zu sehen. Diese Verhaltensweisen werden über unterschiedliche Beratungskonzepte hinweg als Merkmale professionellen Beratungshandelns verstanden. Ein Mittelwert von 3,1 bei der Verhaltensweise „Ich erarbeite eine Übereinstimmung bei den Zielen der Beratung zwischen mir und dem Kunden/der Kundin.“ lässt den Schluss zu, dass auf das Thema Auftragsklärung in der Beraterausbildung noch mehr Wert zu legen ist. Tabelle 4 sind die nach eigener Einschätzung fünf am häufigsten gezeigten Verhaltensweisen zu entnehmen (1 = sehr häufig, 7 = nie), wovon vier eindeutig dem Beratungskonzept Fachberatung zuzurechnen sind.

**Schlussfolgerungen**

Die Gestaltung einer vertrauensvollen Beratungsbeziehung und deren Bedeutung für den Erfolg des Beratungsgesprächs beziehungsweise für die Kundenbindung müssen wichtige Inhalte jeder pädagogisch-beraterischen Basisausbildung sein. Haltungen und Verhaltensweisen, die eine vertrauensvolle Sozialbeziehung fördern, sind im Rahmen von Aus-, Fort- und Weiterbildungen zu er-



Foto: Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik

Die Gestaltung einer vertrauensvollen Beratungsbeziehung muss wichtiger Inhalt jeder pädagogisch-beraterischen Basisausbildung sein.

lernen, damit diese von Anfang an im Berufsalltag angewendet werden.

Aufgrund des vorliegenden Ergebnisses sollten insbesondere Beraterinnen und Berater mit wenig Berufserfahrung im Beratungsalltag aktiv unterstützt werden, neben der Fachkompetenz auch die Beziehungskompetenz zu entwickeln. Dies gilt speziell für männliche Beratungspersonen in Bezug auf die wichtige Beraterhaltung Einfühlsamkeit. Hoffmann (1991, S. 300) hat in seinen Studien zur Unternehmensberatung festgestellt, dass „üblicherweise nicht das Fachwissen des Beraters, sondern sein Einfühlungsvermögen und Prozess-Know-how [sic] die kritischen Erfolgsfaktoren im Beratungsprozess [sic] darstellen.“ Grimm und Bamberg (2006, S. 70) betonen, dass vor allem kommunikative Fertigkeiten und ein ausgeprägtes Einfühlungsvermögen von den Kundinnen und Kunden erwartet wird.

Laut vorliegendem Ergebnis fällt es Beratungspersonen mit weniger Berufserfahrung schwerer verschwiegen zu sein. Eine mögliche Erklärung dafür könnte sein, dass in den ersten Berufsjahren stärker das Bedürfnis besteht, persönliche

Erfahrungen und emotionale Belastungen, die sich aus dem Beratungsalltag ergeben, zu reflektieren und sprachlich zu bearbeiten. Hier bietet sich kollegiale Beratung als ein möglicher Weg an.

Mehrere Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass sich Beraterinnen und Berater im agrarischen Kontext als Fachberaterinnen und Fachberater definieren. Um den Anforderungen komplexer Beratungssituationen zu entsprechen, sollte jeder Berater und jede Beraterin auch über Basiskompetenzen im Bereich Prozessberatung verfügen, da in der Praxis davon auszugehen ist, dass es zu einer Vermischung beider Beratungsarten kommt.

Insgesamt ist im Sinne professionellen Beratungshandelns der Fokus in der Beratersaus-, -fort- und -weiterbildung auf jene Verhaltensweisen zu legen, die allgemein für gutes Beratungshandeln stehen. Eine gute Orientierung bietet die Auflistung der prozessbezogenen Kompetenzen des Nationalen Forums Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e.V. ([www.lebensqualitaet.net](http://www.lebensqualitaet.net)). Diese Verhaltensweisen sollten in der Ausbildung eingeübt und der Transfer in den Beratungsalltag begleitet und unterstützt werden.

**Die Autorin**



Prof. DI Liane Kaipel, BEd Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik, Wien [liane.kaipel@agrariumwelt-paedagogik.ac.at](mailto:liane.kaipel@agrariumwelt-paedagogik.ac.at)

Abbildung 2: Häufigkeitsverteilung ausgewählter Verhaltensweisen in der Kategorie „beratungsprozessorientierte Verhaltensweisen“

