



Rolf Staedler
Partner awitgroup ag
Dipl. Steuerexperte
Unternehmensberater

Absolvent Nachdiplom-
Studium Philosophie und
Management

Der Berater – Platons Erkenntnistheorie (Teil 4)

In den letzten drei Folgen über die Beziehung der Berater zu ihren Kunden sind die Machtverhältnisse, Rollenspiele wie auch das soziologische Verhalten untersucht worden. Die Berater besitzen nicht automatisch Macht, sie erwerben sich diese. Tatsache ist, dass jeder Berater eine Rolle spielt – ja spielen muss.

I. Vorwort

Diese Rollen zu erkennen und richtig zu gewichten ist die Fähigkeit eines guten Beraters. Wie er sich dann sozial verhält, ist eine andere Frage.

II. Who is whom – und wer trägt die Last?

Strategie- oder auch fachlich qualifizierte Themengespräche finden im KMU-Bereich in der Regel mit dem Unternehmer selber statt. Die Aufgaben der Unternehmer sind sehr vielseitig und müssen miteinander koordiniert resp. vernetzt werden. Dieser Umstand führt dazu, dass der Berater vielfach weit mehr Verantwortung aber auch Pflichten trägt, welche ihm ursprünglich während der Auftragserteilung zugestanden worden sind.

Diese neue Aufgabenteilung ist eine Folge der fehlenden Unterstützung durch Gemeinschaften wie Familienstrukturen oder auch Lebenspartner, welche nicht mehr bereit sind, die Tätigkeit und das Engagement der Unternehmer zu unterstützen. Dies kann auch als Folge des Übergangs zur modernen Gesellschaft resp. die zunehmende Befreiung der Individuen aus ihrer sicheren Einbettung gewertet werden. Das andere Phänomen welches zu beachten gilt ist, dass Unternehmer vielfach einsam sind, weil sie Entscheidungen (positiv oder negativ) alleine fällen müssen oder wollen. Dies kann auch mit mangelhafter Kommunikationsfähigkeit des betreffenden Unternehmers im Zusammenhang stehen.

Die Unfähigkeit, notwendige Entscheidungen zu fällen sowie fehlende Risikobereitschaft können auch Gründe sein, Berater beizuziehen. Der Unternehmer ist Entscheider und Betroffener gleichzeitig, weshalb er sich mindestens einfach absichern will, bevor er Risiken eingeht.

Diese Betrachtung und die offene Kommunikation hilft beiden Parteien, die mangelnde Bereitschaft des Entschei-

dens besser zu verstehen. In der Praxis werden oft Risiken nicht ausgesprochen sondern „im Magen“ gespürt. Dies hat wiederum zur Folge, dass wichtige Entscheidungen un begründet hinausgeschoben werden. Dies kann eine Aufgabe des Beraters sein, die Risiken bewusst zu analysieren und zum Thema zu machen.

Wer die Risiken kennt und sich abgesichert weiss, wird bei gleich bleibender Risikobereitschaft wesentlich mehr riskieren und damit schneller entscheiden.

Die Fähigkeit und auch die Bereitschaft der Berater sich vermehrt konkret mit Risikoabwägungen auseinanderzusetzen und dies auch zu kommunizieren, kann eine Kundenbindung herbeiführen, welche sich abgrenzt von den üblichen Abhängigkeitsstrukturen. Der Berater baut seine Professionalität nicht mehr nur auf sein erlerntes Wissen, sondern auch auf die Bereitschaft, Macht, Risiko und Entscheidungen mit zu tragen.

In jedem Unternehmen mit mehr als zwei Personen setzt eine offene Kommunikation mit dem Kunden eine klar strukturierte Organisationsform voraus. Wir haben in unserem Unternehmen den Beratungsbereich neu in Zuständigkeitsabteilungen gegliedert. Gegen aussen soll klar kommuniziert werden, wer für die entsprechenden Aufgaben zuständig ist. Ein Mandatsleiter ist zuständig für die Problemerkennung und die Steuerung der Kundenentwicklung. Er muss anstehende Entscheide erkennen und gemeinsam mit dem Kunden Strategien entwickeln und entscheiden.

III. Platons Erkenntnistheorie (427 – 347 v.Chr.)

Platons bekanntestes Gleichnis, das Höhlengleichnis, stellt den Aufstieg zu den Ideen dar. Die Menschen gleichen in Höhlen geketteten Wesen, die von der wirklichen Welt nichts sehen können. Sie halten Schatten von künstlichen Gegenständen, die eine Lichtquelle an die Höhlenwand malen für die Wirklichkeit.

Das Höhlengleichnis von Platon zeigt den Weg zur Wahrheit wunderbar auf. Als erstes muss erkannt werden, dass es notwendig ist, den Weg vom Schein zur Wahrheit zu finden. Zweitens wird unsere sinnliche Gewissheit für Wahrheit gehalten. Drittens üben wir uns in Vergleichen, wir beginnen „hinter die Dinge zu steigen“. Plötzlich werden wir die Dinge oder Personen in einem anderen Licht sehen, wir sind also „draussen“. Jetzt sind wir in der Lage, zu beurteilen und zu interpretieren „wozu etwas gut ist“. Das ist echte Wahrheitserkenntnis: Die Einsicht in das, wozu etwas gut ist.

Der Prozess ist nun keinesfalls abgeschlossen. Den wirklich erfolgreichen Unternehmer zeichnet aus, dass er die Schwierigkeiten des „Wissenden“ auf sich nimmt und wieder hinabsteigt in die Höhlen, um die „Gefangenen“ von ihren Fesseln zu befreien und ans Licht zu führen. Die Erkenntnisse über Macht und Rollen sind nur Einsichten – umgesetzt muss es werden!

IV. Erkenntnisse

Die Beziehung Berater / Leistungsempfänger basiert vielfach auf dem erworbenen Fachwissen und aufgrund der gesellschaftlichen Stellung. Diese Grundlage mag in einer ersten Phase genügen.

Der Kunde wird jedoch ziemlich bald in der Lage sein zu erkennen, dass sich auf der Hinterbühne des Beraters einiges

abspielt. Insbesondere dann, wenn sich das Beratungsspektrum nur auf spezifisch fachliche Fragen bezieht, wird der „Bediente“ sich unzufrieden fühlen und die Honorarrechnungen auf mögliche Einsparungsmöglichkeiten überprüfen. Er sieht keinen besonderen Kundennutzen und auch keinen Beratungsvorteil.

Das besondere Kundenwissen darf in keinem Fall der Festigung der Kundenbeziehung dienen. Das Machtgefüge würde empfindlich verletzt werden, wenn der Kunde spürt, dass der Berater sich zu stark auf die vermeintliche Abhängigkeit stützt. Misstrauen wäre das Resultat.

Der Mandatsleiter muss vor der Auftragserteilung unaufgefordert eine Risikoabwägung vornehmen und seinen Auftrag möglichst konkret formulieren. Er muss sich der Rollenspiele bewusst sein und diese auch gezielt einsetzen können. Die Risikobereitschaft zu Entscheidungen soll intern wie extern gezielt geübt und praktiziert werden.

Der Berater sollte in der Lage sein zu analysieren, warum er beauftragt wurde und welche Rolle er zu spielen hat. Er muss untersuchen, welche Rolle ihm zusteht und welche er nicht spielen will. Er sollte dies mit dem Auftraggeber offen diskutieren und auch vertraglich regeln.

Rolf Staedler

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

