

## Replik

# Werden wir unmündig durch Berater?

In der Novemberausgabe von «persönlich» hat unser Kolumnist Ludwig Hasler die Frage nach dem Sinn von Beratern gestellt. Jetzt antwortet Johann Schlieper, Inhaber der Zollikonsult GmbH.



Johann Schlieper, Inhaber der Zollikonsult GmbH, berät seit vielen Jahren Schweizer Unternehmen und investiert auch selbst in interessante Start-ups.

Neulich wollten meine Frau und ich eine neue Küche kaufen, und besonders bei dieser Investition kommt der Appetit beim Essen. Der alte Herd ist zu klein, ein Steamer wäre noch fein, und die Fronten könnens ja wohl auch nicht mehr sein. Da half dann nur noch der Berater vom Küchenstudio. Kompetent analysierte er die Situation und besonders unsere beiden Persönlichkeiten, zeigte auf, was sich in den letzten fünfzehn Jahren alles verbessert hat und wo der dringendste Handlungsbedarf besteht. Er skizzierte zwei Varianten und schlug dann vor, die Wahl bei einem guten Glas Wein zu treffen. Eine solche Entscheidung kommt nur alle fünfzehn bis zwanzig Jahre vor, sie ist teuer und mit hohen Risiken behaftet. Darum lohnte es sich, einen Spezialisten beizu-

ziehen, dieses Know-how konnten wir nicht selbst aufbauen. Aber entscheiden, das mussten wir immer noch selbst, nur gut informiert und mit einem sicheren Gefühl. Der eigene Verstand war dann gefragt, denn ein guter Berater entscheidet nie für den Kunden.

Immanuel Kant definiert Unmündigkeit als die «... Unfähigkeit, sich seines eigenen Verstandes zu bedienen». Ludwig Hasler stützt sich in seiner Kolumne vom letzten November auf Kant und meint, dass sich heutige Menschen und Manager in Beratungsfrömmigkeit wie Hühner verdummen lassen, indem Berater ihnen Angst vor dem Fuchs machen. Wir sind hingegen der Meinung, dass Berater auch für das Management eine wertvolle Rolle im Entscheidungsprozess spielen. Besonders bei seltenen Entscheidungen oder solchen, die man nur einmal im Leben trifft, wie eine Unternehmensnachfolge. Oder dort, wo Spezialisten gefragt sind, die nicht alle im Unternehmen angestellt sein können. Als letzter Universalgelehrter gilt meist G. W. Leibniz, und der starb 1716! Seitdem kann keiner mehr alles wissen, darum müssen wir Experten fragen – nur nicht alles glauben, was sie sagen.

Unsere Erfahrung mit dem heutigen Management – nach mehr als zwanzig Jahren Beraterpraxis – ist eher die entgegengesetzte. Führungskräfte werden immer kritischer gegenüber Beratern, nutzen sie vor allem als Informationslieferanten und um komplexe Entscheidungen vorzubereiten. Ausserdem bringen gute Berater wertvolle Aussensicht auf ein Unternehmen, können neue Methoden und Vorbilder bewerten und in den Entscheidungsprozess einbringen. Ein wesent-

licher Nutzen ist ausserdem, dass Berater Zeit haben, die mittlerweile knappste Ressource eines Topmanagers.

**Führungskräfte werden immer kritischer gegenüber Beratern, sie nutzen sie vor allem als Informationslieferanten.**

Gute Berater sind nützlich, nur was zeichnet einen guten Berater aus? Sie können zuhören und stellen mehr Fragen, als sie Antworten haben. Sie engagieren sich für ihre Kunden und denken mit – aber nicht für sie. Auch kennen sie die relevanten Theorien und haben genügend praktische Erfahrung, um sie richtig einzusetzen, denn «nichts ist praktischer als eine gute Theorie» (ebenfalls von Immanuel Kant). Ausserdem besitzen sie das psychologische Einfühlungsvermögen, um auf die verschiedenen Kundentypen einzugehen. Ganz wie unser Küchenberater in der Einleitung.

Ob für den Kauf einer Küche oder im Management, wir werden nur selten von Beratern verdummt. Darüber lachen sogar die kantschen Hühner!



Ludwig Hasler ist Publizist und Philosoph.