

Was hat Beratung mit Führung zu tun?

5 Fragen an Expert*innen, die zwischen Beratung und Führung pendeln.

Theresia Volk: Das Verstehen interessiert mich noch mehr als das Durch- und Umsetzen

Warum sind Sie Berater*in geworden (und nicht »Führungskraft«)?

Also, ich bin ja beides geworden. 15 Jahre war ich Führungskraft in drei kulturell sehr unterschiedlichen Beratungsorganisationen, und seit zehn Jahren bin ich ausschließlich Beraterin. Das Verstehen interessiert mich noch mehr als das Durch- und Umsetzen. Für Führungskräfte verstärken sich mit jedem Schritt auf der Karriereleiter Druck und Begrenzungen – erfolgreiche Berater*innen werden freier und ihre Spielräume größer.

Was hat Beratung mit Führung zu tun?

Beratung erfordert mindestens zwei. Führung wird immer noch einzeln konstituiert. Obwohl Führung eine Organisationsfunktion ist, wird sie individualisiert statt orchestriert. (Ich berate gerade die ersten Führungstandems; möglich, dass sich da was bewegt). Bestenfalls ist die Führungskraft sich selber eine unterstützende, konfrontierende und inspirierende Beraterin. Aber besser ist es ja doch, wenn es dafür ein (und mehrere) echte Gegenüber gibt.

Wie leben/erleben Sie als Beraterin Führung in der Krise?

Ich erlebe aktuell gar keine Krise der Führung. Im Lockdown haben viele Führungskräfte überragende Management- und Führungsqualitäten gezeigt. Jedenfalls scheinen mir andere Krisen gerade drängender: die Krise der Zugehörigkeit, die Krise des Wachstums, des Klimas, des öffentlichen Diskurses (das »pathische Meinen« von Adorno in seinem 1963 erschienenen Aufsatz: Meinung, Wahn, Gesellschaft) u. v. m.

Wofür übernehmen Sie als Beraterin Verantwortung? Und wofür nicht?

Für meine Antworten. Für die Aufträge, die ich angenommen habe. Für die Qualität und den Stil meiner Produkte: Gedanken, Worte und Werke – wie der alte Beichtspiegel formuliert ... Nicht verantwortlich bin ich für das, was außerhalb meiner Reichweite liegt. Nicht verantwortlich bin ich für die (Nicht-/Fehl-/Be-)Nutzung meiner Antworten. Wiewohl ich natürlich daran interessiert bin und sein muss, weil dies wiederum aufschlussreich ist für die neue Bildung von Antworten. Also hier landen wir aus gutem Grund in der rekursiven Schleife. Die säuberliche Trennung von »meinem und deinem« ist nicht trivial in einem Kont(r)akt, der immer ein Risiko darstellt und darstellen muss, sonst wäre Beratung (und auch Begegnung) ja nicht viel wert.

Wem folgen Sie und warum?

Interessanten Menschen (zurzeit auch auf Twitter); interessanten Gedanken (das Wort »nach-denken« verweist ja auch auf ein »Folgen«) und natürlich diesem und jenem ... Warum? Harry Frankfurt sagt treffend: Liebe braucht keine Gründe, sie schafft sie.

THERESIA VOLK, u. a. Supervisorin und Coach (besonders von Top Executives); von 2010–2017 Vorstandsvorsitzende der DGSv, Dozentin für Change Management, Supervision und Coaching; Dozentin und Autorin, u. a. von: »Spielen, um zu gewinnen. Macht und Wirksamkeit in Organisationen«.

Dr. Ronny Jahn: Führung, Führungskraft und Berater sein schließen sich nicht aus

Warum sind Sie Berater*in geworden (und nicht »Führungskraft«)?

Ich musste schon früh lernen, zwischen Menschen zu vermitteln und in den wilden Gewässern der Diplomatie zu schwimmen. Zunehmend realisierte ich, dass ich das ganz gut kann und es mir sogar Freude bereitet. Erst wollte ich Jura studieren, landete dann aber im Studium der Soziologie. An manchen Tagen bedauere ich, kein Jurist geworden zu sein und keiner grundständigen »Profession« anzugehören. An anderen Tagen bin ich dankbar für die »Freiheit«, die mir soziologisches Denken ermöglicht. In jedem Fall habe ich meine persönliche Neigung zur Vermittlung durch meine Supervisionsausbildung dann zum Beruf gemacht. Dass sich Führung, Führungskraft und Berater sein ausschließen sollen, habe ich erst in unserer Berater*innen-community erfahren. Eine Einschätzung, die ich nicht teile. Meine Lust, Führung zu übernehmen, um Führung zu ringen, mal zu gewinnen und mal zu verlieren, habe ich wohl vor allem während meiner langen Radsportkarriere im Leistungssport entwickelt und kultiviert.

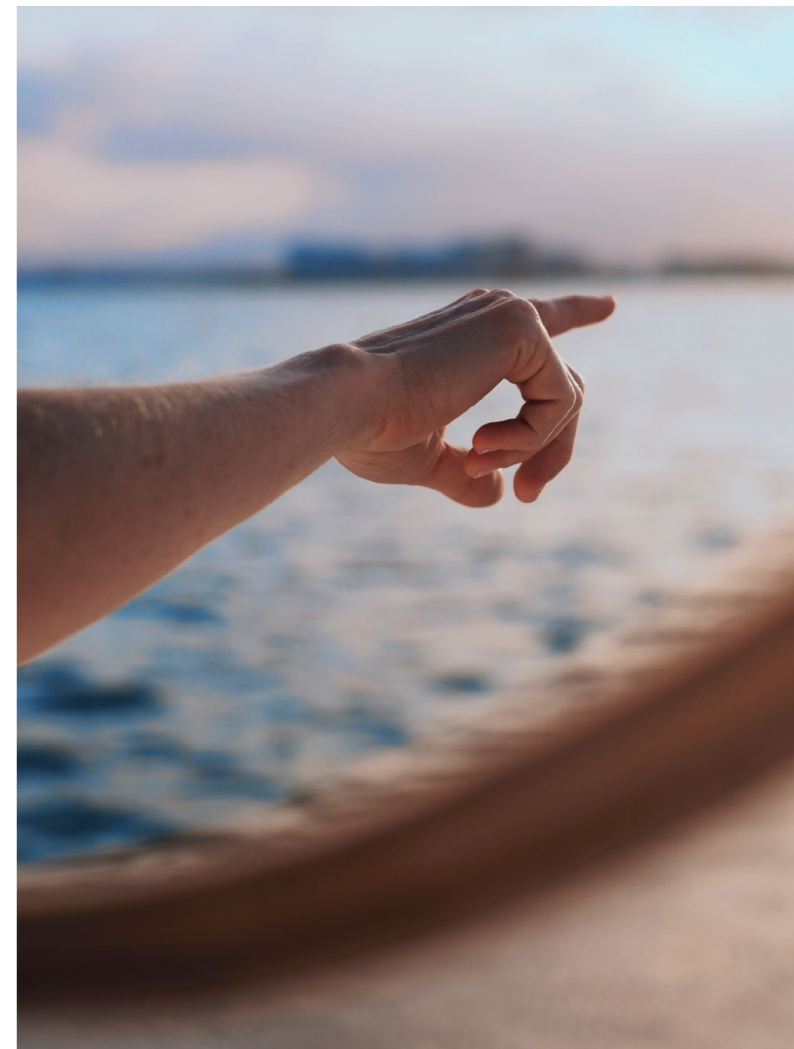
Was hat Beratung mit Führung zu tun?

Ein wesentlicher Aspekt von Führung ist Einflussnahme. Als Berater setze ich mich letztlich für gelingende Arbeitsbeziehungen im Rahmen angemessener Organisationsstrukturen ein und nehme darauf Einfluss. Ziel ist, allen Beteiligten ihren bestmöglichen Beitrag zum »Kernauftrag« der Organisation zu ermöglichen. Zwischen den vielfältigen widerstreitenden Interessen von Organisationsmitgliedern sind Berater*innen »Diplomaten im Dienste der Organisation«. Häufig ist es dafür notwendig, in Führung zu gehen. Das anzusprechen, was nicht angesprochen werden darf. Den zu konfrontieren, der nicht konfrontiert werden sollte. In diesem Sinne habe ich als Berater im begrenzten Raum des Beratungsprozesses zuweilen mehr »Führungsraum«, als ich ihn als Führungskraft hätte. Kränkend ist natürlich immer mal wieder, dass meine Möglichkeiten zur Einflussnahme im organisationalen Alltagsgeschehen jenseits des Beratungsprozesses eher gegen Null tendieren. Um als Berater*in langfristig eine Organisation zu gestalten, bleibt einem nur, Organisationsmitglied zu werden. Sei es als Führungskraft einer Organisation oder durch die Gründung eines eigenen Unternehmens.

Wie leben/erleben Sie als Berater Führung in der Krise?

Krisen treten dann ein, wenn Routinen nicht mehr greifen. Zur Krisenbewältigung muss Neuland und damit unsicheres Gelände betreten werden. Vor diesem Hintergrund erfordern Krisen Führungs- und Verantwortungsübernahme. Krisen sind die Zeit der Bewährung. Nicht im heroischen Sinne, sondern im Sinne besonnener Entschlossenheit. Das gilt für Führungskräfte wie für Berater*innen.

FOTO Nicholas Jeffries/Unsplash



Wofür übernehmen Sie als Berater Verantwortung? Und wofür nicht?

Als Berater übernehme ich Verantwortung für meine Arbeit und damit verbundene intendierte und nicht intendierte Folgen. Ich stehe zu dem, was ich sage und tue. Und verantworte das, was mein Handeln bewirkt. Diese Maxime gilt auch für mich als Mensch. Als Berater übernehme ich keine Verantwortung für das Handeln meiner Kund*innen, Klient*innen, Supervisand*innen oder Coachees.

Wem folgen Sie und warum?

Ich folge Menschen, die das überzeugendere nachvollziehbare Argument haben sowie wahrhaftig am Diskurs interessiert und damit beziehungsorientiert sind.

DR. RONNY JAHN war mal sportlicher Leiter und Teammanager eines Profiradsportteams, ist jetzt u. a. Geschäftsführender Gesellschafter eines Beratungsunternehmens in Berlin und DGSv-Vorstandsmitglied

Dr. Peter Neher: Wir sind trotz und in allen Brüchen zum aufrechten Gang berufen

Warum sind Sie Führungskraft geworden (und nicht Berater)?

Die Entscheidung, Priester und Pfarrer zu werden, hat für mich mit Berufung zu tun. Und im Gemeindepfarrer ist beides angelegt: Leitung und Beratung. Dass mich dies in die verbandliche Caritas führen würde, ahnte ich damals nicht. Hier spielten Begegnungen, Gespräche und Personen eine Rolle, die mich bestärkt haben, dieser Spur zu folgen. Rückblickend hat mich nicht nur das caritative Arbeitsfeld gereizt, sondern auch die Möglichkeit, Impulse zu geben und mit anderen etwas zu gestalten und bewegen zu können. Und das hat auch viel mit Aspekten von Beratung und Begleitung zu tun. Schließlich geht es nicht einfach darum, Anweisungen zu geben, sondern Führungskräfte und Mitarbeitende zu motivieren, sie als Menschen wahrzunehmen und sie in ihrer Arbeit zu begleiten.

Was hat Beratung mit Führung zu tun?

Ich glaube, dass Führung begleitet und reflektiert werden muss. Menschen brauchen Unterstützung und einen Blick von außen, wenn sie dazu befähigt werden sollen, Führung wahrzunehmen. Dies kann in einem gewissen Maß auch innerhalb einer Organisation stattfinden, wenn es beispielsweise gelingt, Formate zu schaffen, in denen kollegialer Austausch erlebbar wird; oder wenn ein Vorgesetzter die Selbstführung von Mitarbeitenden begleitet. Führung profitiert aber wesentlich von externer Begleitung – vom Außenblick.

Wie leben/erleben Sie Führung in der Krise?

Krisen sind Teil unseres (beruflichen) Lebens. Ausnahmesituationen müssen auch mit Hilfe von Führung bewältigt werden – nach Möglichkeit gemeinsam mit den Mitarbeitenden. Dies kann Lernprozesse anstoßen und ein Team langfristig stärken. Mir war und ist es nicht nur besonders in solchen Situationen wichtig, selbst begleitet zu werden.

Wofür übernehmen Sie als Führungskraft Verantwortung? Und wofür nicht?

Als Führungskraft kann ich nicht alle Prozesse und Arbeitsschritte überblicken. Ich weiß aber um die Expertise und das Engagement der vielen Mitarbeitenden in meinem Verband. Ich weiß, auf wen ich bei bestimmten Fragestellungen zugehen kann und sehe es als eine meiner Aufgaben, die Expert*innen dazu zusammenzubringen. Gleichzeitig kann ich gemeinsam mit dem Vorstand die Strukturen und Arbeitsprozesse verändern und mitprägen. Von daher kommt mir in meinem Zuständigkeitsbereich und gemeinsam mit dem Vorstand eine Gesamtverantwortung zu. Dies ist im Wesentlichen eine politische Verantwortung für die Entscheidungen und die Positionen, die wir in der gesellschaftlichen, politischen und kirchlichen Öffentlichkeit zu vertreten haben.

Wem folgen Sie und warum?

Mich hat mein Glaube und damit verbunden das christliche Welt- und Menschenbild geprägt und motiviert mich noch immer. Danach sind wir trotz und in allen Brüchen zum aufrechten Gang berufen, unter dem Horizont eines Gottes, der ein Freund des Lebens ist. Das möchte ich als Führungskraft ermöglichen und würde ich in der Beratung stärken und begleiten.

Prälat DR. PETER NEHER ist Präsident des Deutschen Caritasverbandes

»Ich glaube, dass Führung begleitet und reflektiert werden muss.«

Alois Kauer: Wer vielen folgen kann, kann auch viele führen

Wie und warum sind Sie Führungskraft geworden (und nicht »Trainer« oder »Weiterbildner«)?

Dass ich Führungskraft geworden bin, habe ich in erster Linie meiner damaligen Führungskraft zu verdanken. Wenn er das Potenzial dazu nicht in mir erkannt und gefördert hätte, wäre es vielleicht nie dazu gekommen. Meine erste Führungsaufgabe war alles andere als einfach: Ich durfte meine ehemaligen Kolleg*innen führen, und die waren noch dazu alle auch erfahrene Trainer und Berater. Diese Art von Mitarbeitern ist nicht unbedingt leicht zu führen, weil sie es gewöhnt sind, vorzugsweise andere und nicht sich selbst zu analysieren und weiterzuentwickeln. So wussten sie immer ganz genau, welche Führungsfehler ich gerade gemacht habe. In der Antwort aber, wie ich es dann konkret besser machen könnte, waren die Meinungen oft schon deutlich spärlicher oder uneindeutiger. So ist Führung halt. Ich habe alles in allem dadurch aber auch sehr viel von und mit ihnen gelernt und liebe es bis heute, auch Trainer und Berater zu führen.

Was hat Führung mit Training/Weiterbildung zu tun? Und was hat Training/Weiterbildung mit Führung zu tun?

Im Herzen bin ich immer Trainer und Weiterbildner geblieben, das ist wohl meine innere Berufung und der bleibe ich treu. Es gibt fast täglich Gelegenheit als Führungskraft zu reflektieren und sich und seine Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Zentral dabei ist für mich das Führungsinstrument des Feedbacks. Es ist immer wieder erstaunlich, was man Neues von sich und von anderen lernen kann, wenn man offen ist und wirklich weiterkommen will. Es ist mir als Führungskraft enorm wichtig, dass sich alle meine Mitarbeiter*innen weiterentwickeln und mehr zu dem werden, was sie persönlich und fachlich werden wollen und können.

Wie leben/erleben Sie Führung in der Krise?

Für viele Menschen haben Krisen in erster Linie etwas Beängstigendes, und das kann ich sehr gut nachvollziehen. Als Führungskraft ist es wichtig, das ernst zu nehmen und nicht gleich darüber hinwegzugehen. Ich nehme mir bewusst die Zeit, mit den Mitarbeiter*innen zu reden und höre mir ihre Sorgen und Nöte an. Auch ich selbst bin nicht frei davon, bin aber gedanklich schon dabei, die Chancen in der Krise zu sehen und mich auch darauf auszurichten. In Krisenzeiten müssen oft sehr schnell Entscheidungen getroffen werden, manchmal auch ohne die Mitarbeiter vorher einzuweihen. Ein Balanceakt zwischen Geschwindigkeit und bewusstem Verlangsamem sowohl im Kontakt zu sich selbst als auch zu anderen, die von einem Führung erwarten. Die Krise ist besonders als Führungskraft eine der größten Lernchancen. Mir gefällt das Zitat »Eine ruhige See macht keinen guten Seemann«. Die Unmittelbarkeit, mit der man in Krisenzeiten als Führungskraft erleben kann, was wirkt und was nicht, ist außerordentlich hilfreich für den eigenen Lernprozess.



Wofür übernehmen Sie als Führungskraft Verantwortung? Und wofür nicht?

Ich fühle mich generell für alles in meinem Bereich verantwortlich. Klingt vielleicht überzogen oder komisch, ist aber so. Besonders für alles, was in meinem Bereich (noch) nicht funktioniert. Diese Verantwortung für die Suche nach Lösungen teile ich zwar mit meinen Mitarbeiter*innen, bin mir aber meiner Vorbildfunktion bewusst. Verantwortung kann ich abgeben, wo andere Antworten auf wichtige Fragen finden. Ich fühle täglich dieses Wechselspiel, meine Mitarbeiter*innen zu führen und gleichzeitig auch von ihnen geführt zu werden. Ohne ihre Rückmeldungen, Ratschläge, Ideen und Aktionen wäre ich als Führungskraft nur halb so erfolgreich.

Wem folgen Sie und warum?

Ich folge jedem, der mir weiterhelfen kann. Oft ist das mein eigener Chef oder meine Kolleg*innen, die es wirklich gut mit mir meinen. Auch gerne meinen Kunden, die mir helfen, immer besser mit meinen Leistungen zu werden. Am meisten folge ich aber meinen Mitarbeiter*innen, denn sie kennen unser Business am besten und zeigen mir, wie es gehen kann. Ich folge aber auch meiner inneren Stimme, die mir meine optimistische und positive Grundausrichtung auch in schwierigen Zeiten gibt. Ich habe gelernt, dass ich mich auf mich verlassen kann. Wenn ich ehrlich bin, folge ich am meisten aber meiner Frau. Sie kennt mich wie niemand sonst, hat immer einen klaren Blick und ein offenes Herz. Wer vielen folgen kann, kann auch viele führen.

ALOIS KAUER ist Leiter der ŠKODA Academy in Mladá Boleslav. Er berät und trainiert Manager*innen. Als Fachbuchautor schrieb er zusammen mit Helmut Hofbauer »Einstieg in die Führungsrolle: Praxisbuch für die ersten 100 Tage« und »Der Navigator für den Führungsstart: 77 Karten für die ersten 100 Tage«.