

## Hand in Hand Reciprocal Management

Von Diplom-Kauffrau Manuela Dollinger

Der Mitarbeiter fördert seinen Chef, weist ihn auf Fehler hin und fühlt sich für ihn verantwortlich. Undenkbar? Keineswegs, glaubt die Landsberger Beraterin und Trainerin Manuela Dollinger. Sie befürwortet eine Führungskultur, in der Vorgesetzte und Mitarbeiter gleichermaßen voneinander lernen. Reciprocal Management nennt sie ihren Ansatz, den sie in managerSeminare vorstellt.

Wenn in der Wirtschaft irgendetwas schief läuft, heißt es: „Das Management hat versagt.“ Der Einfluss der Leitenden wird stets als determinierend vorausgesetzt. Die Geführten hingegen sehen sich in der Opferrolle. Die „Nieten“ unter den Chefs müssten nur durch genialere Führungskräfte ersetzt werden, und die größten Probleme wären gelöst. Allerdings machen es sich die Beschäftigten zu einfach, wenn sie allein ihren Vorgesetzten die Schuld für Fehler im Management zuschieben und ihnen schlechte Führung ankreiden. Das Know-how für den Führungsalltag erwerben die Chefs kaum in exklusiven Leadership-Trainings: Das im Schonraum „Seminar“ Gelernte kommt in der Praxis oft nicht zur Anwendung. Wie ihre Mitarbeiter lernen Vorgesetzte am besten am Arbeitsplatz, in authentischen Situationen, und das heißt vor allem: Im sozialen Austausch. Auch hier gehört Lernen und Lehren in erster Linie an den Arbeitsplatz und muss zum größten Teil in die alltägliche Zusammenarbeit integriert werden.

Das bedeutet für die Mitarbeiter: Sie müssen ihre passive „Opferhaltung“ aufgeben, aktiv werden und sich mit ihren Vorgesetzten austauschen, ihr Wissen mit ihnen teilen und ihnen ehrliches Feedback geben. So erfahren die Chefs, was sie besser machen können, und lernen, ihre Mitarbeiter erfolgreich zu führen. Schließlich ist Führung Kommunikation, und jedem der Gesprächspartner ist es möglich, den anderen zu überzeugen. Mitarbeiter sollten sich klar machen: Sie sind hoch qualifiziert und verfügen durch ihr Experten-Know-how über viel Macht. Führungskräfte sind als Generalisten auf ihre sachverständigen Mitarbeiter angewiesen.

### **Einfluss von unten nach oben**

Leider erkennen und nutzen bis dato zu wenig Angestellte ihre Einflussmöglichkeiten nach „oben“. Das zeigt eine exemplarische Analyse zur Führungskultur in Unternehmen: In drei Firmen wurden unter 1.750 Mitarbeitern mittels eines Fragebogens Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber dem Chef untersucht. Das Ergebnis: In den meisten Unternehmen ist über die Hälfte der Mitarbeiter davon überzeugt, keinen oder nur geringen Einfluss auf den Vorgesetzten zu haben.

Eine Ausnahme bildet ein Unternehmen, das überaus erfolgreich agiert. In nur drei Jahren hat die Firma – ein mittelständischer Betrieb aus der metallverarbeitenden Industrie – ihren Umsatz verdreifacht und ihre Belegschaft verdoppelt. Und das Mitte der 90er Jahre, in einer Zeit, in der etliche Firmen derselben Branche ums Überleben kämpfen. Eine Untersuchung der Führungskultur dieses Vorzeigeunternehmens ergab: Hier haben nur sechs Prozent der 550 befragten Mitarbeiter das Gefühl, ihren Chef so gut wie gar nicht zu beeinflussen. Die deutliche Mehrheit (78 Prozent) glaubt dagegen, großen oder sehr großen Einfluss auf ihn auszuüben. Jeder zweite Mitarbeiter fühlt sich darüber hinaus stark für Entscheidungen verantwortlich, die ihr Vorgesetzter trifft. Zum Vergleich: In einem nur mäßig erfolgreichen Betrieb derselben Branche spürt bloß jeder vierte von 400 Mitarbeitern diese Verantwortung. Der Erfolg des Vorzeigeunternehmens steht offenbar in Zusammenhang mit einem von den Wettbewerbern abweichenden Beziehungsmuster zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten.

Zugegeben: Unternehmerischer Erfolg hat viele Ursachen. Aber er hängt auch davon ab, wie Mitarbeiter und Führungskräfte miteinander umgehen. Unternehmen könnten deutlich erfolgreicher sein, wenn sie Mitarbeiter hätten, die ihren Einfluss nach „oben“ gezielt für das Wohl der Firma einsetzen und sich für die Lernerfolge ihrer Vorgesetzten verantwortlich fühlen. Zudem bräuchten die Unternehmen Führungskräfte, die diese von „unten“ auf sie ausgeübte Führung Gewinn bringend nutzen.

### **Lernen und Lernen lassen**

Der Schlüsselbegriff für eine solche fruchtbare Wechselbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern könnte „Reciprocal Management“ heißen: Führung von „unten“ nach „oben“ und von „oben“ nach „unten“ – je nachdem, wie es die Situation gerade erfordert. Das reziproke Miteinander sorgt für eine Lernkultur, in der Mitarbeiter und Vorgesetzte aneinander wachsen. Daher erklärt Reciprocal Management das „Lernen und Lernen lassen“ zum Beziehungsmotto der Zukunft. Der stark aufeinander bezogene Führungsstil nimmt die Mitarbeiter im Führungsprozess in die Pflicht und verlangt von ihnen, wie auch von den Führungskräften, ein anderes (Selbst-) Verständnis. Denn Reciprocal Management fordert ein neues Miteinander von Vorgesetzten und Mitarbeitern: In einer Führungskultur, in der beide Parteien voneinander lernen, verstehen sich Chef und Mitarbeiter als gleichwertige Lernpartner. Die Lernkultur gedeiht nur, wenn alle Beteiligten im Führungsprozess offen zueinander sind. Dabei darf niemand Angst vor einem Gesichtsverlust haben. Reciprocal Management fordert somit auch, dass Mitarbeiter und Führungskräfte sich Fehler zugestehen und dass die Mitarbeiter von ihrem Vorgesetzten keinen Perfektionismus erwarten. In der Lernkultur des Reciprocal Management muss es Mitarbeitern zum Beispiel möglich sein, den Chef von einer „schlechten“ Idee abzubringen.

Was hindert bislang so viele Mitarbeiter daran, ihrem Chef zu widersprechen, wenn er aus ihrer (Spezialisten-) Sicht eine falsche

Entscheidung trifft? „Das ist eine Frage der Abhängigkeit“, begründen die Geführten ihr Schweigen. Dabei übersehen sie, dass sie mit ihrem Vorgesetzten im selben Boot sitzen und seine Fehlentscheidung zum Verlust ihres Arbeitsplatzes führen kann. Dennoch möchten die Mitarbeiter meist keine Verantwortung für ihre Vorgesetzten übernehmen. Und die Leitungsriege in den Unternehmen unterstützt diese Haltung: Die Verantwortung für die Entwicklung der Führungskräfte wird gern allein der Personalabteilung oder professionellen Beratern übertragen.

Anders ist es im Reciprocal Management vorgesehen. Hier wird in erster Linie auf die Führungskräfte-Entwicklung von unten gesetzt – auf Vorgesetzten-Förderung am Arbeitsplatz und an realen Problemen. Sie findet in direkter Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern statt, die ihren Chef in schwierigen Situationen beraten und coachen.

### **Der Mitarbeiter coacht den Chef**

Der Mitarbeiter als Coach? Führt das nicht zu weit? Bislang erachten es Coaching-Experten zwar für absolut sinnvoll und effektiv, Mitarbeiter aus der Biografie und Erfahrung des Vorgesetzten lernen zu lassen. Aber umgekehrt den Mitarbeiter als Coach des Vorgesetzten herauszufordern scheint noch ein befremdender Gedanke zu sein. Bekannt und vertraut hingegen ist die Funktion eines Beraters und Begleiters im Coaching-Prozess: Ein professioneller Coach unterstützt den Klienten dabei, selbst gewählte oder gemeinsam erarbeitete Ziele zu erreichen, zum Beispiel durch die systematische Analyse und Reflexion der erzielten Erfolge und Misserfolge. Er beobachtet, gibt Rückmeldung, leitet den Klienten zum Nachdenken an und bringt neue Perspektiven ein. Die Hauptaufgabe eines Coaches besteht darin, dem Gesprächspartner seine eingefahrenen Denkmuster bewusst zu machen, um damit die Türen für neue Einsichten und Handlungsalternativen zu öffnen.

Er fragt sich, warum die Leitenden dafür ausschließlich auf externe Berater zurückgreifen sollten. Warum sollte nicht auch ein Mitarbeiter, wenn er die erforderlichen, einfachen Coaching-Fähigkeiten erworben hat, den Chef zum Überdenken seiner Position bringen können? In einem offenen Gespräch mit dem Mitarbeiter kann die Führungskraft ebenso wie mit einem externen Coach neue Perspektiven und Handlungsalternativen entdecken. Die Mitarbeiter eignen sich sogar ideal: Im Gegensatz zum externen Coach sind sie im betrieblichen Alltag stets präsent und kennen sich sowohl in der fachlichen Materie als auch im Beziehungsgeflecht der Organisation aus.

Sicherlich werden viele Leitende der Idee, sich von ihren Mitarbeitern coachen zu lassen, zunächst mit Bedenken begegnen: Vorgesetzte scheuen sich in der Regel, Schwächen und Unsicherheiten gegenüber ihren Mitarbeitern zuzugeben. Sie glauben, dass sie dadurch ihre Akzeptanz und Legitimation als Führungskraft verlieren. Doch es ist anzunehmen, dass jeder Mitarbeiter, der sich vorstellen kann, in die Rolle des Chef-Coaches zu schlüpfen, auch mit Unsicherheiten des

Vorgesetzten rechnet, dass er in der Lage sein wird, damit umzugehen, und den Chef wegen seiner Schwächen nicht in Frage stellen wird. Unter dieser Prämisse sind die Befürchtungen der Vorgesetzten überwiegend unangebracht – sie können auf Unterstützung zählen: Die Befragung unter 1.750 Mitarbeitern in drei Unternehmen zeigt, dass mehr als die Hälfte der Beschäftigten sich vorstellen könnte, den Chef zu beraten, 15 Prozent würden dies sogar ausdrücklich begrüßen.

Man kann davon ausgehen, dass jede Führungskraft mindestens eine Person in ihrer Abteilung finden kann, die sehr gerne mit ihr eine Lernpartnerschaft eingehen will. Und das reicht aus, um zu einer neuen Führungskultur zu finden: Wenn nur einer in der Abteilung mit seinem Chef eine wachstumsfördernde Beziehung lebt, funktioniert Reciprocal Management. Denn die Chef-Coaches geben mit ihren neuen Denk- und Verhaltensmustern ein Beispiel, an dem die anderen Kollegen lernen werden.

### **Schritt für Schritt zu Reciprocal Management**

Wie lässt sich nun Reciprocal Management im Unternehmen einführen? Zunächst sollten die Führungskräfte unter ihren Mitarbeitern erfragen, wer Interesse daran hat, sie zu fördern. Aus der Gruppe der Interessenten sollten sie ein oder zwei Mitarbeiter als zukünftige Lernpartner auswählen. Es spricht einiges dafür, diejenigen auszusuchen, die das Potenzial haben, später selbst Führungskraft zu werden. In diesem Fall ist sogar das Führungsnachwuchs-Programm inklusive: Denn wer lernt, seinen Chef zu coachen, kann später auch seine Mitarbeiter entsprechend fördern und beraten. Gemeinsam mit dem Vorgesetzten sollten die zukünftigen Chef-Coaches an einem Qualifizierungsprogramm teilnehmen, das ihnen Coaching-Techniken vermittelt. In der Obhut eines erfahrenen externen oder internen Moderators verlassen sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte dann ihre eingefahrenen Gleise im Miteinander: Sie arbeiten an aktuellen, real anstehenden Themen der jeweiligen Abteilung, analysieren gemeinsam Probleme, definieren Ziele und erarbeiten zusammen Lösungen.

So wird im Schonraum Seminar zum ersten Mal ein hierarchieübergreifendes Lernen praktiziert. Dabei erleben die coachenden Mitarbeiter ihren Chef plötzlich von einer ganz anderen Seite: Sie erfahren seine Probleme, seine Sichtweisen und seine Zwänge, entwickeln deshalb Verständnis für seine Situation und merken sehr bald, wie schwierig es für eine Führungskraft ist, den „richtigen“ Lösungsweg oder die „beste“ Entscheidung zu treffen. Umgekehrt lernen die Führungskräfte, wie wohltuend es ist, wenn Mitarbeiter dazu beitragen, dass sie ihre Arbeit bestmöglich verrichten. Reciprocal Management ist sowohl für die Führenden als auch für die Geführten ein Lernarrangement, das Vertrauen schafft und motiviert.

## **Voraussetzungen des Chef-Coachings**

Wer Mitarbeiter zu Chef-Coaches macht, zählt auf Initiative der Geführten, auf ihren Einsatz, ihr Mitdenken und ihre Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Die neun wichtigsten Regeln des Chef-Coachings:

Die Mitarbeiter...

- geben ihrem Vorgesetzten regelmäßig Rückmeldung über sein Führungsverhalten und seine Entscheidungen. Dabei sind sie offen und aufrichtig, auch wenn sie nicht mit ihm übereinstimmen.
- erwarten vom Chef keinen Perfektionismus. Sie erlauben sich selbst und ihm, Fehler zu machen.
- bringen ihrem Vorgesetzten die Loyalität, Akzeptanz und Wertschätzung entgegen, die sie selbst von ihm erwarten.
- nehmen ihre Einflussmöglichkeiten nach oben wahr, wenn es um das Wohl des Unternehmens geht. Sie setzen sich dann hartnäckig für ihre Überzeugungen ein.
- übernehmen nicht nur Verantwortung für sich selbst, sondern auch für ihre Kollegen, Kunden, Lieferanten und Vorgesetzten. Sie sehen sich als Lernpartner für sie und sind insbesondere bereit, ihren Chef zu fördern, indem sie ihn von ihrem Know-how und ihrer Erfahrung lernen lassen.
- bringen auch ohne explizite Aufforderung ihr Wissen, ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge im Unternehmen ein – ungeachtet der Meinung von Chef und Kollegen.
- sehen Experimente als Lernchance und haben keine Angst vor dem möglichen Scheitern
- sind fähig zur Selbstkritik. Bei Misserfolgen, Krisen und Konflikten versuchen sie ihren eigenen Anteil am Geschehen herauszufinden, bevor sie anderen die Schuld zuschieben.
- arbeiten in Eigeninitiative an ihrer persönlichen Weiterentwicklung, um kompetente, qualifizierte Lernpartner sein zu können.

## **Coaching-Kompetenzen**

Wer in die Beraterrolle schlüpfen will, braucht Coaching-Fähigkeiten. Einige Qualifikationen und Verhaltensregeln für Mitarbeiter und Chefs, die sich gegenseitig coachen wollen.

Der Coach...

- überprüft seine eigenen Ideen und beschafft sich zusätzliche Informationen aus der Literatur, dem Internet oder durch sozialen Austausch.
- beschäftigt sich intensiv mit der Meinung seines Gesprächspartners, versetzt sich in seine Perspektive und sieht immer beide Seiten einer Medaille.
- stellt einen guten Draht zum Gesprächspartner her und schafft eine vertrauensvolle Basis zu ihm.
- kann aktiv zuhören, fasst Pro und Contra zusammen und bringt Gespräche immer wieder auf den Punkt.
- kann eine Idee oder sein Wissen so vermitteln, dass es für die verschiedensten Gesprächspartner leicht verständlich ist.

- kann mit Hilfe der verschiedenen Fragetechniken die Argumentation des Gesprächspartners detailliert hinterfragen, seinen Gesprächspartner zu neuen Perspektiven und Einsichten führen, die Hintergründe, die Werte hinter dem Ziel des Gesprächspartners herausfinden.
- kann den Gesprächspartner mit Hilfe von Metaphern zum Überdenken seiner Meinung anregen.
- schafft eine ruhige, entspannte Gesprächsatmosphäre und hält diese auch in kritischen Situationen.
- kann die positiven Auswirkungen einer Idee zu Bildern im Kopf des Gesprächspartners werden lassen.

Autorin:

Manuela Dollinger, Beraterin und Personaltrainerin in Landsberg, hat sich auf Management-Training, Potenzialanalysen, Teamentwicklung und Train-the-Trainer-Seminare spezialisiert. Im vergangenen Jahr erschien im Verlag Franz Vahlen ihr Buch „Führen in eine(r) Lernkultur“, in dem sie ihre Idee des Reciprocal Management vorstellt.

Literatur:

**Dollinger, Manuela:** Führen in eine(r) Lernkultur, Verlag Franz Vahlen, München 1999, 49,50 Mark, ISBN 3-8006-2441-9