



„Das sind die besten Führer,  
 von denen - wenn sie ihre Aufgabe vollendet haben –  
 alle Menschen sagen:  
 "Wir haben es selbst getan."  
 (Laotse, chinesischer Philosoph)

(Laotse, chinesischer Philosoph)

## I Thema: „Laterale Führung – Führung ohne Weisungsbefugnis“

1. Was ist Laterale Führung?
2. Anlässe für Laterales Führen
3. Laterale Führung braucht Macht, Verständigung und Vertrauen
  - 3.1. Gleichrangigkeit der drei Mechanismen – Man kann Verständigung, Macht und Vertrauen nicht priorisieren
  - 3.2. Zum Zusammenspiel von Macht, Vertrauen und Verständigung
  - 3.3. Gegenseitige Ersetzbarkeit – Wie sich Macht, Vertrauen und Verständigung ersetzen lassen
4. Laterale Führung kann funktionale Führung nicht ersetzen

## II Literaturhinweise zum Thema

### Laterale Führung

#### 1. Was ist Laterale Führung?

„Laterale Führung" - also die Führung von der Seite (lateinisch *latus* – „Seite“) - ist ein sehr anspruchsvolles, herausforderndes und sinnvolles Unterfangen. Der Mitautor der „Harvard Strategien“, Roger Fisher, und sein Co-Autor Alan Sharp haben diesen Begriff Ende der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts geprägt. Ihr Buch hieß im Original „*Getting it Done*“ und richtete sich als Zielgruppe an Menschen, die zwar keine formale Linienführungsfunktion innehaben, aber als ProjektleiterInnen oder als KollegInnen Vorhaben umsetzen wollen und dazu die Mitarbeit und das Engagement anderer Menschen brauchten.

Der Inhalt des Buches von Fisher und Sharp basiert auf den Grundüberlegungen des Harvard Modells: Eine Situation muss zuerst gründlich analysiert und diskutiert werden, dann ist eine gemeinsame Diagnose (d.h. eine gemeinsame Interpretation und Bewertung des Ist-Zustandes) vorzunehmen und ein Zielbildungsprozess einzuleiten, bei dem alle berechtigten Ziele gemeinsam diskutiert werden. Letztendlich mündet alles in einen Verhandlungsprozess, wie diese Ziele umgesetzt werden können, wer welche Beiträge dazu liefern kann und will (!) und wie die erzielten Ergebnisse am Schluss gemeinsam zu beurteilen sind.

Das markanteste Wort ist dabei das Wort „*gemeinsam*“. Der von Fisher und Sharp propagierte Ansatz beruht auf Transparenz, der Berücksichtigung aller legitimen Interessen, auf Freiwilligkeit und auf gemeinsam getroffenen Vereinbarungen. Das von diesen beiden Autoren beschriebene Modell (das auf die Berücksichtigung der Interventionsmöglichkeiten der formellen Linienmacht verzichtet) beleuchtet dabei einen komplett anderen Ansatz als das klassische hierarchische Führungsverständnis, in dem Vorhaben „*durchgesetzt*“ werden können.



(Klar bleibt: Die klassische Führung mit Anordnung, Kontrolle und Sanktion ist absolut notwendig und in vielen Fällen auch unverzichtbar).

## 2. Anlässe für laterales Führen

Sind: Bereichsübergreifende Projekte. ProjektmanagerInnen, KoordinatorInnen, TeamleiterInnen und ModeratorInnen müssen lateral führen. Sie müssen Personen, die verschiedenen Unternehmensbereichen angehören und meist nur auf Zeit an einem Projekt mitarbeiten, dazu bringen zu kooperieren. Sie bekommen zwar ein gewisses Mandat, Kooperationen in Gang zu setzen und zu pflegen, doch keine Weisungsbefugnis.

## 3. Laterales Führen braucht Macht, Verständigung und Vertrauen

Stefan Kühl formuliert die Aussage, dass Laterale Führung die drei Einflussmechanismen **Verständigung, Macht und Vertrauen** (Stefan Kühl, www.metaplan.de, Arbeitspapier 3, S.1). Die Fokussierung auf Verständigung, Macht und Vertrauen suggeriert, dass bei lateralem Führen genau diese drei Mechanismen zur Anwendung kommen und dementsprechend die Kunst des lateralen Führens in der Anwendung genau dieser drei Mechanismen besteht.

Was ist das Gemeinsame von Verständigung, Macht und Vertrauen in Organisationen? Warum wählt Kühl genau diese drei Mechanismen aus und nicht völlig andere? Wie hängen diese drei Mechanismen miteinander zusammen? Was gewinnt man dadurch, dass man genau diese drei Mechanismen wählt?

Um die Arbeit mit diesen drei Mechanismen zu rechtfertigen, muss gezeigt werden, dass sich Verständigung, Vertrauen und Macht voneinander abgrenzen lassen, dass keiner dieser drei Mechanismen die anderen beiden dominiert und dass diese Mechanismen sich – wenigstens teilweise – gegenseitig ersetzen können.

### 3.1. Gleichrangigkeit der drei Mechanismen – Man kann Verständigung, Macht und Vertrauen nicht priorisieren

In der Managementliteratur – aber auch in der wissenschaftlichen Organisationsforschung – gibt es immer wieder Versuche, einem der drei Einflussmechanismen einen höheren Rang einzuräumen. Je nach Geschmack, Erfahrungen oder Wertekatalog wird dann entweder Verständigung, Macht oder Vertrauen zum zentralen Steuerungsmechanismus in einer Organisation erklärt. Besonders prägnant wird dies bei den auch öffentlich propagierten Managementkonzepten.

#### Verständigung

Mit Begriffen wie „diskursives Unternehmen“ oder dem „konsensuellen Management“ wird beispielsweise *Verständigung* zur zentralen Steuerungsform in und zwischen Organisationen erhoben. Die Idee hinter diesen Konzepten ist, dass man über Verständigung immer zu einem Einvernehmen innerhalb der Organisation darüber kommen kann, wie eine bestimmte Aufgabe gelöst werden soll. Die Vorteile, die mit einer Steuerung über Verständigung verbunden werden, liegen auf der Hand: Es werden die Ansichten, Erfahrungen und Interessen vieler AkteureInnen mobilisiert. Man erhofft sich, dadurch die Qualität der Lösung für eine bestimmte Aufgabe zu erhöhen. Durch Verständigungs- und Verhandlungsprozesse reduzieren sich außerdem die Motivations- und Kontrollprobleme des Managements. Die MitarbeiterInnen wählen einen bestimmten Weg zur Bearbeitung eines Problems, weil sie sich mit allen Beteiligten auf diesen Weg geeinigt haben, und



nicht, weil sie sich aufgrund von Anweisungen dazu gezwungen sehen. Damit können, so die Hoffnung, Maßnahmen zur Motivation und Kontrolle entfallen.

### Vertrauen

Auch die verbreitete Hochstilisierung von *Vertrauen* zum zentralen Steuerungsmechanismus verdeutlicht die verkürzte Sichtweise vieler Manager: Die Abschaffung der „Misstrauensorganisation“ gehört zu ihren Wunschträumen. „Vertrauen führt“ (Sprenger 2002) oder „Vertrauen siegt“ (Höhler 2005) sind zentrale Schlagwörter in der aktuellen Managementdiskussion.

Je größer die wahrgenommenen Verunsicherungen in Organisationen, desto häufiger lassen sich Versuche beobachten, die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Einheiten über Vertrauen zu koordinieren. Die breite Propagierung der „Vertrauensorganisation“ und einer auf Vertrauen basierenden Unternehmenskultur kann als Indiz für eine „Moralisierung des betrieblichen Sozialzusammenhangs“ gedeutet werden.

Es deutet einiges darauf hin, dass gemeinsame Werte und Normen als Medien der Koordination in Organisationen verstanden werden.

### Macht

Aber auch *Macht* findet sich häufig im Mittelpunkt von Managementkonzepten. Sowohl die Biographien „großer Unternehmensführer“ als auch Ratgeber à la „Machiavelli für die Managerin“ begreifen Organisationen als eine Löwengrube, in der die MitspielerInnen sich gegenseitig mit allen möglichen Tricks bekämpfen. Kooperationen in Organisationen und die Kooperation zwischen Organisationen erscheinen dann als der Schauplatz großer Machtkämpfe. Selbst in der eher wissenschaftlich orientierten Literatur gibt es die Vorstellung, die „Mikropolitik“ – die alltäglich ablaufenden Machtspiele – zum zentralen Mechanismus in Organisationen zu erklären.

Die Priorisierung eines dieser drei Mechanismen entspricht der Logik von Managementdiskursen. Je nach aktuellem Zeitgeist scheint es für Management-Gurus Sinn zu machen, den einen oder den anderen Mechanismus zu fördern. Setzt sich auf gesamtgesellschaftlicher Ebene eine Vorstellung von „Demokratie wagen“ durch, dann kann man in der Managementliteratur beobachten, wie BeraterInnen und ManagerInnen mit auf Verständigung setzenden Konzepten daran teilnehmen.

Verschärft sich die Lage in Unternehmen, Verwaltungen oder Parteien, dann sind in der Öffentlichkeit Konzepte en vogue, die das Spielen mit „harten Bandagen“ propagieren und den Umgang mit Macht als zentrales Erfolgsgeheimnis darstellen. Als Gegenreaktion zu dieser „Vermachtung“ von Organisationen wird dann ein paar Jahre später, manchmal von denselben Management-Gurus, der vertrauensvollen Umgang miteinander als Erfolgsrezept propagiert.

Wichtig ist: Sowohl diejenigen, die für Verständigung eintreten, als auch die BefürworterInnen von Macht und die AgitatorInnen für Vertrauen treffen einen Punkt – schließlich spielt jeder dieser drei Mechanismen in der Koordination in Organisationen und zwischen Organisationen eine wichtige Rolle. In der Realität von Kooperationen in und zwischen Organisationen kann man beobachten, dass jedoch, häufig wechselnd, immer einer dieser Mechanismen in Führung geht. Mal kann man sehr schnell erkennen, dass eine Kooperation auf einem über lange Zeit gewachsenen Vertrauensverhältnis basiert, mal stellt man fest, dass eine Kooperation darüber vorangebracht wird, dass die AkteureInnen sich verständigen können, und dann wiederum kann man erkennen, dass in einer Kooperationsbeziehung vorrangig mehr oder minder geschickt eingesetzte Machtspiele dominieren.

- Es gibt keinen Meta-Mechanismus, der einen Mechanismus dominanter erscheinen lässt als den anderen.

Die Konsequenz dieses Gedankens ist, dass es zweitrangig ist, ob man bei der Analyse einer Kooperationsbeziehung mit den Macht-, Vertrauens- oder Verständigungsprozessen beginnt, ob in



einem Training zuerst der Mechanismus Macht, Vertrauen oder Verständigung herausgearbeitet wird, oder welcher dieser drei Mechanismen in einem Veränderungsprozess als Ansatzpunkt gewählt wird.

### 3.2. Zum Zusammenspiel von Macht, Vertrauen und Verständigung

Für die Systematisierung des Prozesses des Lateralen Führens ist es wichtig, zu erkennen, wie Verständigung, Macht und Vertrauen zusammenhängen.

Häufig greifen Macht, Vertrauen und Verständigung so ineinander, dass sie sich gegenseitig stützen. Wenn man sich vertraut, fällt häufig auch die Verständigung leichter. Man geht zunächst einmal davon aus, dass der andere einen nicht über den Tisch ziehen will und dass es ihm/ihr darauf ankommt, unterschiedliche Einschätzungen auszutauschen. Wenn man in einer Beziehung viel Macht hat, kann man andere zwingen, die eigenen Gedanken anzuhören – z.B. dadurch, dass man die anderen zu einer Sitzung „bittet“. Ob sie sich dann auch auf einen intensiven Verständigungsprozess einlassen, ist natürlich eine zweite Frage. Wenn man sich in einem Verständigungsprozess befindet und einmal Einblicke in die Zwänge des anderen gewonnen hat, kann es leichter fallen, von einem Misstrauen- in ein Vertrauensverhältnis überzugehen.

Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse können sich auch gegenseitig behindern. Das Aufbrechen von Denkgebäuden bringt Informationen ans Licht, die andere in Machtspielen nutzen können. Das überdeutliche Signalisieren, dass man eine für den anderen zentrale Unsicherheitszone beherrscht, kann den Aufbau von Vertrauensbeziehungen einschränken. Wenn man sich in dem Aufbau einer Vertrauensbeziehung befindet, kann es schwierig sein, eigene Interessen mit Macht durchzusetzen.

Es gibt nicht die für alle Kooperationsformen geltende richtige Mischung aus Vertrauen, Macht und Verständigung. Aber im Laufe der Analyse der Vertrauens-, Macht- und Verständigungsprozesse kann sich (vielleicht) der Mechanismus auspendeln, über den in der konkreten Kooperationsbeziehung ein Effekt erzeugt werden kann. Genau in dieser situationsabhängigen Schwerpunktsetzung liegt der „Clou“.

### 3.3. Gegenseitige Ersetzbarkeit – Wie sich Verständigung, Macht und Vertrauen ersetzen lassen

Für den Prozess des Lateralen Führens ist es besonders interessant, dass sich die Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse gegenseitig wenigstens teilweise ersetzen können. Wenn sich Misstrauen in eine Kooperationsbeziehung einschleicht, dann kann es notwendig sein, neue Machtspiele zu entwickeln, mit denen man Dinge vorantreibt. Wenn man sich vertraut, braucht man nicht auch die Denkgebäude des anderen zu verstehen. Man kann in Vorleistung gehen, ohne sich im Einzelnen darüber klar zu sein, was genau den anderen treibt.

Konkret heißt dies, dass man im Lateralen Führen nach so genannten funktionalen Äquivalenten Ausschau halten kann. Man sucht nach Prozessen, die ähnliches leisten können wie der Prozess, mit dem man im Moment nicht weiterzukommen scheint. Wenn man es mit einem eingefahrenen Machtspiel zu tun hat, kann ein/e KooperationspartnerIn durch Diskussionsführung versuchen, geschlossene Denkgebäude zu öffnen und so Verständigung statt Machtausinandersetzungen zu erzielen. Dies kann entweder dazu führen, dass die Rationalität einer Entscheidung erhöht wird oder dass als Kompromiss neue Spielregeln entstehen. Wenn ein/e KooperationspartnerIn erkennt, dass er sie über Verständigungsprozesse nicht weiterkommt, weil die lokalen Rationalitäten sich zu sehr unterscheiden, kann er über die Hinzuziehung neuer AkteurInnen, durch Tauschbörsen oder durch die Schaffung neuer Regeln neue Machtspiele eröffnen, wodurch sich eventuell die eine Seite durchsetzen kann.



#### 4. Laterale Führung kann funktionale Führung nicht ersetzen

Menschen bekommen die Verantwortung für die Durchsetzung von Vorhaben übertragen und es ist von vorneherein klar, dass sie die Mitarbeit anderer dazu brauchen werden.

In Fällen, wo es um die tatsächliche Führung von Organisationseinheiten geht, wo Personen für die Einsatzsteuerung von anderen Menschen und die Erfüllung von Organisationszielen verantwortlich sind, ist es unverzichtbar, die Verantwortlichen auch mit einer formalen Führungsfunktion und den damit verbundenen Vollmachten auszustatten. Wichtig ist, dass „Laterale Führung“ nicht als schlechter Ersatz für funktionale Führung missbraucht wird.

Laterale Führung liegt das zugrunde, was im angloamerikanischen Sprachgebrauch am ehesten mit emotionaler „Leadership“ beschrieben würde. Bei lateraler Führung entscheiden die Menschen, die Mitarbeitenden von sich heraus, freiwillig einer Person in einer Angelegenheit zu folgen. Und dann kann man durchaus wieder von Führung sprechen - jedoch von Führung im Sinne von Leadership mit freiwilliger Gefolgschaft, nicht aber von Management im Sinne von Durchsetzung.

Wenn das Bewusstsein über die funktionale Klarheit in einer Organisation gut verankert ist, dann ist es möglich, dass ohne hierarchische Umpositionierungen ein/e MitarbeiterIn mit einer Aufgabe betraut wird und dafür die Leitung - und zwar nur für dieses Thema - verliehen bekommt. Dieselbe Person kann bei einem anderen Thema in die Gefolgschaft eines/-r Kollegen/-in gehen, der/die ihm beim anderen Thema zuarbeitet. Es braucht die klare Zuordnung der Aufgaben und der damit verbundenen Kompetenzen; und dazu muss man nicht gleich disziplinarische/-r Vorgesetzte/-r werden. Diese funktionale Klarheit bedingt einerseits einen hohen Reifegrad der beteiligten Personen und muss andererseits von der Organisation getragen und deutlich sichtbar verankert sein. Es braucht die Transparenz in der Organisation, wer mit welchem Thema betraut ist und in welcher Funktion er diese Tätigkeit ausübt, oder anders gesprochen, es muss klar sichtbar sein, welchen „Hut“ die Person gerade aufhat.

Damit die positiven Seiten der „Lateralität“ wirksam werden können, braucht es Entwicklungszeit in den Organisationen. Es braucht einerseits kräftige (und mächtige) ProtagonistInnen, die sich für eine solche Kultur in der Organisation einsetzen und diese auch argumentieren und verteidigen, es braucht aber andererseits breit angelegte Diskussionsprozesse, bis alle Organisationsmitglieder diese Prinzipien verstanden haben. Und es braucht letztendlich disziplinierte und eigenverantwortliche MitarbeiterInnen, die mit diesen Freiheiten der Partizipation umgehen können und die über die Verhaltensvariabilität verfügen, sich sowohl auf einen partizipativen als auch in einer anderen Situation auf einen direktiven Führungsstil einzustellen. Wird dieses Verhalten von allen Protagonisten kontinuierlich und sichtbar gelebt, dann kann sich dieses Kulturgut im Unternehmen verankern und effektivere und lustvollere Formen der Zusammenarbeit ermöglichen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass „Laterale Führung“ von einer partizipativen Grundhaltung ausgeht und mehr einem Kooperationsmodell als einem Führungsmodell entspricht, dass sie aber sehr wohl Aspekte einer Erweiterung des Führungsstiles (in Richtung partizipativer Einbindung) beinhaltet, dass sie eine sehr gute Ergänzung zu konventioneller Führung sein kann, wenn sie entsprechend in der Organisation etabliert ist, ... und dass sie in einigen Fällen, wo klare eindeutige Führung angesagt ist, schlichtweg nicht angewendet werden kann.



## II Literatur zum Thema

- Höhler, Gertrud (2005): Warum Vertrauen siegt. Berlin, Ullstein, 2007
- Sprenger, Reinhard K. (2002): Vertrauen führt. Frankfurt a.M.; New York: Campus, 2002
- Zündorf, Lutz: Macht, Einfluss, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskordinierung in Arbeitsorganisationen. In: Seltz, 1986
- Roger Fisher, Alan Sharp: Führen ohne Auftrag – Wie Sie Ihre Projekte im Team erfolgreich durchsetzen, Campus Verlag 1999
- Jörg Brandt, Kirsten Oehmke: Das professionelle 1 x 1: Führen auf Augenhöhe: Kollegen und Teams motivieren und leiten , Cornelsen Verlag Skriptor, 2010

Dieser Impuls-Letter ist kostenfrei und kann jederzeit per E-Mail [haag@haag-coaching.at](mailto:haag@haag-coaching.at) bestellt/abbestellt werden. Feedback ist sehr willkommen. Ihre Daten werden keinesfalls an Dritte weitergegeben.