

## Laterales Management

# Führen auf Augenhöhe

Unternehmenskulturen verändern sich, Organisationsstrukturen verflachen und vieles wird in Projekten abseits der formalen Hierarchie erarbeitet. Worauf müssen Führungskräfte ohne Vorgesetztenfunktion achten, um erfolgreich lateral führen zu können?

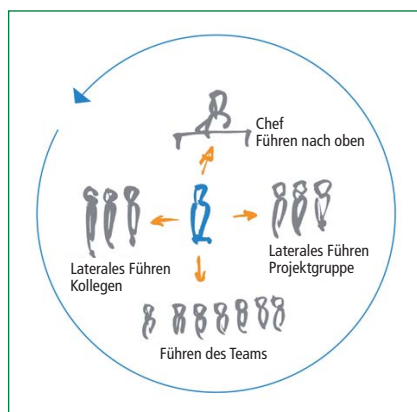
Von Jürgen A. Baumann

Projekte, Arbeitsgruppen, Kollegen, interdisziplinäre Teams und Prozesse werden häufig von Personen geführt und verantwortet, die keine formale Führungsfunktion mit direkter Weisungsbefugnis innehaben. Wenn dabei Kollegen Kollegen führen, bewegen sie sich oft im Umfeld einer Matrixorganisation. Ähnlich ist es bei Projektleitenden, die ständig gefordert sind, eine Grätsche zwischen Linie und Projekt zu schaffen. Da die Projektarbeit zunimmt und die Hierarchien immer flacher werden, gewinnt das laterale Management an Bedeutung. Damit ist das Führen, Entscheiden und Zusammenarbeiten auf Augenhöhe gemeint.

### Führen ohne Weisungsbefugnis

Der wesentliche Unterschied zwischen der hierarchischen und der lateralen Führung ist die fehlende Weisungsbefugnis. Wichtige Instrumente der Führung fallen weg oder sind nur eingeschränkt einsetzbar, wie z.B. Ziele setzen, anordnen, entscheiden oder kontrollieren. Meist besteht auch wenig Einfluss auf die per-

sonelle Führung, die Rekrutierung, die Zusammensetzung von Teams, die Belohnung von Mitarbeitenden oder die Beendigung von Dienstverhältnissen.



Auf Augenhöhe: In flachen Hierarchien und bei Projektarbeit ist laterales Führen gefragt.

Führungskräfte ohne Vorgesetztenfunktion verfügen also häufig über eine geringe formale Autorität, da sie nicht auf Sanktions- oder Belohnungs-Power zurückgreifen können und daher ihre Positionsmacht eingeschränkt ist. In ihrem Umfeld begegnen ihnen oft unklare Kompetenzbereiche, Zielwidersprüche, die Zusammenarbeit mit mehreren Chefs (meist in einer Matrixorganisation) und der Umgang mit Widerstand, Change und Entwicklung. Die Erfahrung zeigt, dass sie häufig einem extrem anspruchsvollen Umfeld ausgesetzt sind, obwohl sie dafür weniger Formal-Power in ihrem Rucksack mitbringen. Man könnte deshalb auch sagen, dass Führungskräfte ohne Vorgesetztenfunktion hinsichtlich ihrer Aufgabenerfüllung ein gewichtiges Handicap haben.

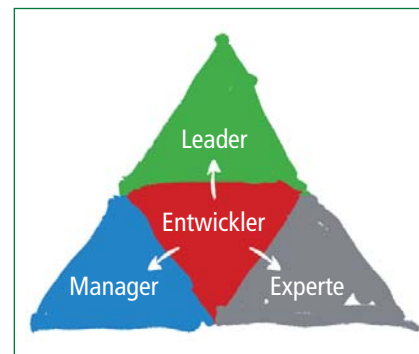
Die Herausforderung besteht deshalb darin, möglichst die gesamte Klaviatur positionsunabhängiger Macht so gut wie

möglich hinauf und hinunter zu spielen. Zur positionsunabhängigen Macht zählen die Expertenmacht, die Beziehungsmacht, die Informations- und Wissensmacht sowie die persönliche Macht. Es geht also insbesondere darum, mittels Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz Einfluss zu nehmen.

### Wechselnde Rollen

Führung kann grundsätzlich als Versuch bezeichnet werden, andere Menschen zu beeinflussen. Um alle Schwerpunkte oder Hauptaufgaben in der Führung wahrzunehmen, geht es darum, nicht nur auf fachliche Führung zu achten, sondern auch auf strukturelle, menschliche und zukunftsgerichtete. Die Rollen, d.h. wie ich diese Aufgaben wahrnehme, wechseln dabei – und zwar von der Hauptrolle des Experten, über die des Managers und Leaders bis hin zu der des Entwicklers (siehe dazu die Abb. unten). Dieser versucht alle anderen Bereiche zu verbessern und tut dies aus einer entsprechenden Grundhaltung heraus.

In der Führung ohne Vorgesetztenfunktion geht es vor allem darum, einerseits



Das Führungsdreieck zeigt die vier Hauptrollen einer Führungskraft aus dem Buch von Marianne Grobner «Die Lust auf Führung».

#### Key-Skills lateraler Führung

- Solide Fachkompetenz
- Feedback geben und nehmen
- Konfliktkompetenz
- Verbindlichkeit schaffen
- Wirkungsvoll argumentieren
- Präsentieren und Verhandeln
- Machtkompetenz (Mikropolitik)
- Stakeholder-Management
- Vertrauen
- Funktionsbewusstheit und Rollenflexibilität
- Planen, Organisieren und Strukturieren
- Projekt- und Change Management
- Moderation



alle Nischen und Gestaltungsspielräume zu nutzen und andererseits umso mehr durch ein jeweils passendes Rollenverhalten zu überzeugen. Denn je passender oder kongruenter die Funktionsbereiche bzw. Aufgaben mit den jeweiligen Rollen bekleidet werden, umso effektiver kommt Führung an.

### Verschiedene Ansprüche vereinen

Zunächst gilt es, die fehlende Weisungsbefugnis zu akzeptieren und die Situation als Anlass zu betrachten, das eigene Führungsverständnis zu überprüfen, es eventuell anzupassen (siehe Abb. S. 42 unten). Es ist wichtig, unterschiedliche Interessenslagen zu erkennen, auf einen Perspektiven- und Rollenwechsel zu achten und insbesondere «lokale Rationalitäten» – wie etwa die unterschiedliche Denkweise in Vertrieb und Produktion – ernst zu nehmen. Im Miteinander geht es darum, nicht nur (äussere) Akzeptanz, sondern auch (innere) Annahme herzustellen und Vorgehensweisen gemeinsam zu vereinbaren. Es gilt, vorhandene Unterschiede wertzuschätzen und diese als Chance zu sehen – gerade bei Widerständen oder bei unterschiedlichen Positionen unter Stakeholdern. Das Herinholen von sogenannten Exponenten-Äusserungen kann helfen, um nicht nur diese Personen, sondern auch bisweilen unberücksichtigte Aspekte oder Bedürfnisse integrieren zu können.

Ziele sollten gemeinsam ver- und ausgehandelt werden. Dabei ist es wichtig, auch Eigenes in Frage stellen zu können, denn es gibt meist nicht nur «die» (eigene) Lösung! Es gilt, gegebene Machtstrukturen zu berücksichtigen, also eine vorhandene Projekt- und Linienstruktur, Führungsstruktur, Expertenwissen, vorhandene Altersunterschiede usw. Bei



#### Seminartipp

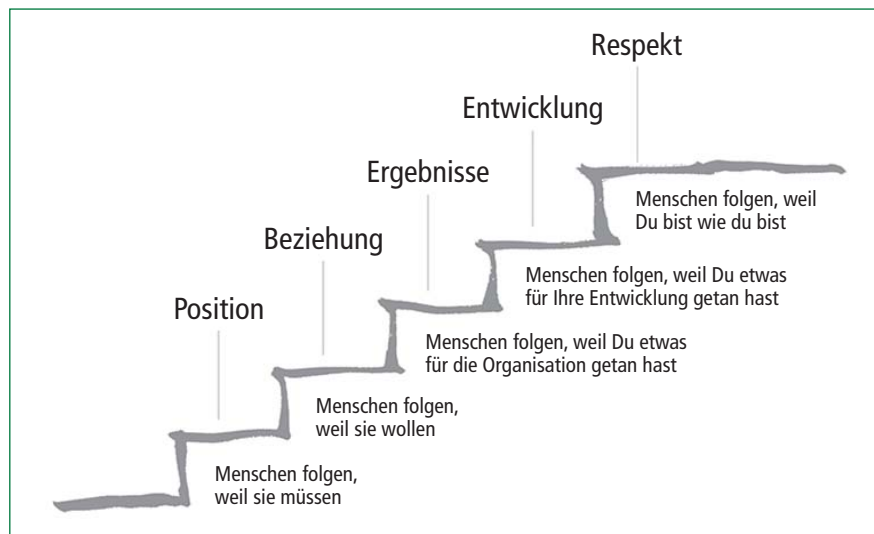
##### Führen ohne Vorgesetztenfunktion

An diesem Seminar lernen Sie Methoden für die Führung ohne Vorgesetztenfunktion kennen.

Termin: 8. September 2016

Ort: Zentrum für Weiterbildung der Universität Zürich

Anmeldung und weitere Informationen: [www.praxisseminare.ch](http://www.praxisseminare.ch)



John C. Maxwells 5-Stufen-Modell zeigt, was Menschen dazu motiviert, Führungskräften zu folgen.

Projekten kann es darum gehen, für bestimmte Themen bewusst die Ebene eines Steuerungsausschusses zu nutzen, um das benötigte übergeordnete Commitment zu erzielen. Ist jemand mit zwei Vorgesetzten konfrontiert, kann es wichtig sein, die Teilnahme beider im Mitarbeitergespräch einzufordern. Manchmal kann es auch darum gehen, bestehende Regeln zu verändern, um Verbesserungen zu erzielen.

### Ansatzpunkte lateraler Führung

Folgende Ansatzpunkte können die Führung ohne Vorgesetztenfunktion unterstützen:

#### 1. Gewaltfreie Kommunikation

Führung hat zu allererst mit guter Kommunikation zu tun. Gerade in heiklen Situationen oder wenn es um Rückmeldungen geht, die klar, menschlich und gezielt sein sollen, bietet sich die sogenannte gewaltfreie Kommunikation an. Dabei geht es darum, Beziehungen aufzubauen, die auf Offenheit und Empathie basieren, so dass gegenseitiges Verständnis entsteht und sich die Bedürfnisse der Einzelnen erfüllen, um eine Win-win-Situation zu erzielen.

#### 2. Fünf Stufen der Führung

«The good news is that your influence is greater than you know», lautet ein Zitat des Autors John C. Maxwell, der unter anderem für sein 5-Stufen-Modell bekannt ist (siehe Abb. oben). Die erste Stufe, die Position, fällt bei lateraler Führung zwar

teilweise weg. Die gute Nachricht ist jedoch, dass es vier weitere Stufen der Motivation gibt, die gelebt und umgesetzt werden können und die in ihrer Wirkung gleichsam mit jedem Schritt auf der Stufe zunehmen.

#### 3. Offene Interventionen

Waldefried Pechtl war einer der ersten Organisationsberater, der dieses Thema aufgegriffen und sogenannte offene Interventionstechniken für Führungskräfte entwickelt hat. Auf der Grundlage wertschätzender Akzeptanz geht es darum, bewusst in ein Geschehnis oder in einen Prozess einzugreifen, seine Zielsetzung dabei klar zu deklarieren und die beteiligten Personen zu berücksichtigen, um ein überprüfbares Ergebnis zu erzielen. Konkret empfiehlt er z.B., Situationen zu beschreiben, unterschiedliche Ebenen aufzuzeigen oder Exponenten in Teams anzusprechen.

Diese drei kurz erwähnten Ansatzpunkte sind meiner Meinung nach elementar im lateralen Führen. Darüber hinaus bin ich der Meinung, dass auch Vorgesetzte mit Weisungsbefugnis manchmal gut daran täten, so zu führen, als ob sie diese gar nicht hätten.



#### Autor

Jürgen A. Baumann ist Netzwerk-Partner bei Grobner Consulting. Neben Organisationsentwicklungsprojekten leitet er verschiedenste Seminare für Führungskräfte.