Jürgen A. Baumann

Führen auf Augenhöhe ohne Weisungsbefugnis –

Lateral führen oder führen ohne Vorgesetztenfunktion

Unternehmenskulturen verändern sich, Organisationsstrukturen verflachen, vieles wird in Projekten abseits der formalen Hierarchie erarbeitet, die Digitalisierung verändert die Art und Weise, wie wir arbeiten und leben und hat enorme Auswirkungen auf Märkte, Unternehmen und Gesellschaft. War Führung im 20. Jahrhundert noch größtenteils hierarchisch, braucht es heute Augenhöhe, die Vielfalt und Flexibilität zulässt, Kreativität fördert und das Prinzip der Selbstverantwortung stärkt.

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 die laterale Führung an Bedeutung. Damit ist das Führen, Entscheiden und Zusammenarbeiten auf Augenhöhe gemeint.

Im Folgenden konzentriere ich mich auf die laterale Führung.

Im Unterschied dazu ist mit lateralem Management eher die strukturellorganisationale Komponente gemeint. Bei letzterer lautet die Frage: Was passiert, wenn es keine Hierarchie mehr gibt? Kann sich Macht dann in Luft auflösen? Da sie es nicht kann, muss diese ersetzt bzw. umgewandelt werden. Wie kann das gehen? Meiner Meinung nach ist es möglich, wenn sich Menschen mit ihrer soliden Fachkompetenz zeigen, wenn sie als Experten im methodischen Bereich fungieren, und wenn sie als Integrationsfigur die Bedeutung der Kultur und der Werte im Sinne der gemeinsamen Identifikation betonen.

Inhaltsübersicht

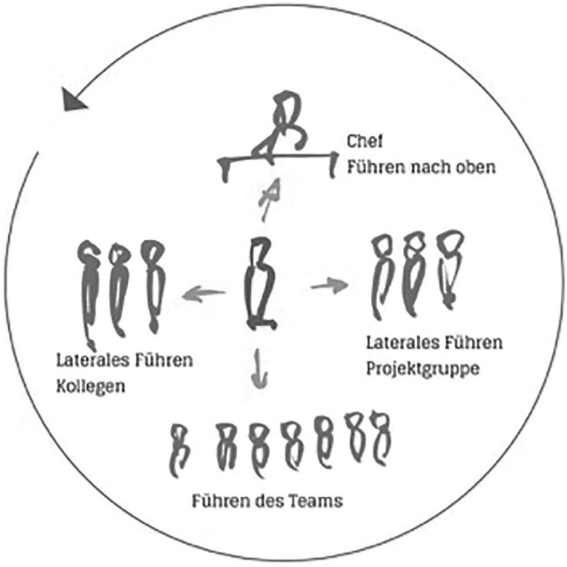
1. Was ist unter lateraler Führung zu verstehen?
2. Unterschiede zwischen Führen mit und ohne Vorgesetztenfunktion
3. Herausforderungen lateraler Führung
4. Führungsverständnis – unterschiedliche Schwerpunkte und wechselnde Rollen
5. Einflussnahme

6. Charakteristika und Spezifika lateraler Führung
7. Ansatzpunkte lateraler Führung
   7.1 Klare und umfassende Kommunikation durch »Gewaltfreie Kommunikation«
   7.2 Fünf Stufen der Führung
   7.3 Umgang mit persönlicher Macht und Beeinflussung durch »Offene Interventionstechniken«
8. Klassische und laterale Führung im Vergleich (Zusammenschau) oder die Big Five der klassischen und der lateralen Führung
   8.1 Ziele setzen (klassisch) – In Zielen denken (lateral)
   8.2 Selbst organisieren (klassisch) – Sich selbst organisieren (lateral)
   8.3 Delegieren und kommunizieren (klassisch) – Überzeugen (lateral)
   8.4 Entscheiden (klassisch) – Entscheiden (lateral)
   8.5 Kontrollieren (klassisch) – Mit Selbstverpflichtungen arbeiten (lateral)
9. Schlussbemerkungen.

1. Was ist unter lateraler Führung zu verstehen?

Lateral führen meint das Führen einzelner Personen oder Projektgruppen, und zwar zur Seite hin.

Abb. 1: Big Picture – in flachen Hierarchien und bei Projektarbeit ist laterales Führen gefragt (siehe dazu Grobner 2016)



2. Unterschiede zwischen Führen mit und ohne Vorgesetztenfunktion

Der wesentliche Unterschied zwischen der hierarchischen und der lateralen Führung ist die fehlende Weisungsbefugnis.

Daneben fallen wichtige Instrumente der Führung weg oder sind nur eingeschränkt einsetzbar, wie Ziele setzen, anordnen, entscheiden oder kontrollieren. Meist besteht auch wenig Einfluss auf die personelle Führung, das Recruiting, die Zusammensetzung von Teams, die Belohnung von Mitarbeitenden oder die Beendigung von Dienstverhältnissen.

Wie die Unterschiede von den betroffenen Führungskräften selbst wahrgenommen und eingeschätzt werden, zeigt die folgende Tabelle, die im Laufe der letzten drei Jahre im Zuge meiner Seminare entstanden ist. Dabei handelt es sich um eine gekürzte und zusammengefasste Übersicht von Aussagen, die im Zuge von Kleingruppen-Arbeiten am Beginn der Seminare zu »Führen ohne Vorgesetztenfunktion – lateral führen« erarbeitet und gesammelt wurden, um den Einstieg in das Thema zu finden. In der Gesamtliste fällt besonders auf, dass viele Aussagen sowohl in der Spalte der Führungskräfte mit als auch in der Spalte der Führungskräfte ohne Vorgesetztenfunktion genannt werden! D. h. genau genommen, sind die Unterschiede nicht so groß und Führungskräfte ohne Vorgesetztenfunktion haben – meiner Einschätzung nach – wesentlich mehr Möglichkeiten, als es vielen erscheint!

Abb. 2: Gegenüberstellung der Befugnissen und Eigenschaften von Führungskräften mit und ohne Vorgesetztenfunktion

Führungskräfte *mit* Vorgesetztenfunktion	**Führungskräfte *ohne* Vorgesetztenfunktion**
– tragen Personalkompetenz	– sind dadurch gekennzeichnet, dass Personalkompetenz, Leitungsauftrag und Entscheidungsbefugnis nicht bzw. nur eingeschränkt vorhanden sind
– besitzen einen klaren Leitungsauftrag	
– verfügen über Entscheidungsbefugnis	
– erhalten Autorität durch ihre Funktion und Rolle bzw. aus der Funktion heraus	– machen keine Qualifikations- bzw. Mitarbeitendengespräche
– tragen zumeist eine höhere Verantwortung	– können keine Disziplinarmaßnahmen treffen
– können (in Diskussionen) einen Punkt setzen	– tragen (indirekte) Verantwortung
– befinden sich in einer anderen Gehaltsklasse und erhalten so eine höhere (materielle) Wertschätzung	– können eine informelle Position einnehmen
	– erhalten Autorität durch ihre Tätigkeit und ihre fachliche Kompetenz

Führungskräfte *mit* Vorgesetztenfunktion	**Führungskräfte *ohne* Vorgesetztenfunktion**
– stehen für die Gesamtverantwortung – haben in der Hierarchie eine klare Position – können Disziplinarmaßnahmen setzen – verfügen über Anreizsysteme, wie z. B. Gehalt, Urlaub und Weiterbildung – haben (mehr) Macht – können sich bei Unstimmigkeiten schneller durchsetzen – sind durch eine klar definierte Autorität der Position charakterisiert – haben eine Aufgabenverteilung mit klarer Abgrenzung – verfügen über mehr Entscheidungsfreiheit und Verantwortung	– zeichnen sich meist vor allem durch ihre Persönlichkeit aus – tun sich in der Umsetzung oft schwerer – brauchen (mehr) Eigeninitiative und eine hohe Qualität in der Kommunikation – benötigen klare Argumente, Überzeugungskraft und Durchhaltevermögen – zeichnen sich durch eine hohe Vertrauenswürdigkeit aus – sind auf der sachlichen, emotionalen bzw. zwischenmenschlichen Ebene gefordert und auf Respekt angewiesen – sind häufig jünger und weniger erfahren als Führungskräfte mit Vorgesetztenfunktion – können die Verantwortung an die höhere Ebene abgeben und sich so entlasten – brauchen mehr Motivation und müssen mehr motivieren – können kein Machtwort sprechen, sondern überzeugen durch Kompetenz – führen hauptsächlich inhaltlich bzw. fachlich – haben immer wieder Probleme beim Durchsetzen ihrer Ziele – haben oft keine klare Positionierung bzw. Funktion und Rolle – müssen verstärkt auf Konsens und Kompromisse achten

Führungskräfte *mit* Vorgesetztenfunktion	**Führungskräfte *ohne* Vorgesetztenfunktion**
	– müssen Kompetenz ausstrahlen und diese immer wieder unter Beweis stellen – müssen sich ihren Rückhalt härter erarbeiten, indem sie Respekt und Akzeptanz aufbauen – sind mit mehr Mitbestimmungsrechten konfrontiert – finden sich in einer Situation wieder, in der alle Verantwortung tragen – haben (indirekte) Autorität – sind in der Aufgabenverteilung interdependent – sind fachlich weisungsbefugt

Führungskräfte ohne Vorgesetztenfunktion verfügen also häufig über eine geringe formale Autorität, da sie nicht auf Sanktions- oder Belohnungsmacht zurückgreifen können und ihre Positionsmacht somit 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 formale Macht in ihrem Rucksack haben.

3. Herausforderungen lateraler Führung

Mit Blick auf die Unterschiede könnte man deshalb auch sagen, dass Führungskräfte ohne Vorgesetztenfunktion hinsichtlich ihrer Aufgabenerfüllung *ein gewichtiges Handicap* haben.

In der folgenden Tabelle werden Schwierigkeiten und Herausforderungen aufgelistet, die von den Betroffenen stammen:

Abb. 3: Schwierigkeiten und Herausforderungen bei lateraler Führung

Schwierigkeiten und Herausforderungen bei lateraler Führung
– keine oder wenig Entscheidungskompetenzen
– Macht durch Wissen bzw. durch Weitergabe von Know-how (Know-how-Transfer)
– eine klare (saubere) Linie aufrechterhalten und emotionale Schwankungen ausgleichen
– einerseits Führungsperson und gleichzeitig Arbeitskollege
– ausgeprägte soziale Kompetenz, vor allem emotionale Kompetenz (EQ)
– solide Fachkompetenz
– Schaffen von Verbindlichkeiten
– Überzeugungskraft
– Kompetenz zum (guten/konstruktiven) Umgang mit Macht
– Vertrauen
– einerseits funktionsklar bzw. -bewusst und andererseits rollenflexibel
– Moderationskompetenz
– Kenntnisse in Projektmanagement
– Stakeholder-Management
– Selbstkompetenz
– Lernfähigkeit und Selbstreflexion
– Entscheidungskompetenz
– von Kollegen bzw. Mitarbeitenden akzeptiert werden
– in besonderer Weise in der Beziehungsgestaltung gefordert
– kohärentes Handeln
– Kommunikation auf Augenhöhe
– Klarheit und Transparenz
– Offenheit
– Kritikfähigkeit
– Reflexion und Reflexionsbereitschaft
– persönliche Autorität
– Loyalität
– taktisches Geschick
– Umgang mit der Sandwichposition
– Wertschätzung

Schwierigkeiten und Herausforderungen bei lateraler Führung
– oft fehlende Job-Description und Unklarheiten in der Entscheidungskompetenz sowie in Zuständigkeit und Verantwortung
– fehlender struktureller Platz im Organigramm
– Bedarf an Freiwilligkeit und vor allem echter Wertschätzung
– Motivation (aller)
– Vorbildfunktion
– fachliche und persönliche Kompetenz
– Widerstand
– informelle Wege und Kommunikationskanäle aufbauen
– Balance finden zwischen dem persönlichen und dem inhaltlichen Bereich
– Umgang mit den vormaligen Kollegen
– Durchsetzen als »Nicht-Chef« trotz Verantwortung
– Erfahrung, »zwischen den Stühlen zu sitzen«.
– Schaffen von Akzeptanz bei anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – trotz eventuell vorhandener Konkurrenz
– Blitzableiter bzw. Filter für beide Seiten sein – von oben nach unten und umgekehrt
– klare Kommunikation
– Führung im Konsens
– Führung und Steuerung ohne Selbstinszenierung!
– zwischen persönlichen und beruflichen Interessen unterscheiden können
– führen können, ohne damit gleichzeitig alle Infos zu haben
– Anerkennung und Akzeptanz
– Umgang mit Emotionen auf der Persönlichkeitsebene
– Feedback geben und nehmen
– Ziele klar und oft kommunizieren
– gemeinsame Verantwortung zeigen
– Arbeitsrahmen festlegen
– höhere Teamfähigkeit
– auf eine gute Balance zwischen den unterschiedlichen Funktionen und Rollen achten
– Kollege und dann wieder Vorgesetzter
– stark sein in Kommunikation und Argumentation
– gut, klar und sicher auftreten

An Schwierigkeiten und Herausforderungen mangelt es also offensichtlich nicht!

Zusammengefasst bestehen die größten Herausforderungen 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.

Abb. 4: Key-Skills lateraler Führung

Key-Skills lateraler Führung
– solide Fachkompetenz
– Feedback geben und nehmen
– Konfliktkompetenz
– Verbindlichkeiten schaffen
– Wirkungsvoll argumentieren
– Präsentieren und Verhandeln
– Machtkompetenz (Mikropolitik)
– Stakeholder-Management
– Vertrauen
– Funktionsbewusstheit und Rollenflexibilität sowie -klarheit
– Planen, Organisieren und Strukturieren
– Projekt- und Change-Management
– Moderation

Neben der möglichst guten Beherrschung dieser *Palette an Skills* finde ich es wichtig, beim lateralen Führen bei einem umfassenden und runden bzw. ausgewogenen Führungsverständnis (im Sinne des Führungsdreiecks, siehe unten) anzusetzen. Das gilt natürlich gleichermaßen für Führungskräfte in klassischen Führungsfunktionen. Dennoch geht es in der lateralen Führung besonders darum, sich einerseits eines *umfassenden* (vielleicht neuen) *Verständnisses* bewusst zu sein (oder zu werden) und andererseits alle *Gestaltungsspielräume* dazwischen zu nutzen, einem Freeclimber gleich, der jede nur erdenkliche Fuge nutzt, um die Felswand erfolgreich empor zu klettern.

4. Führungsverständnis – unterschiedliche Schwerpunkte und wechselnde Rollen

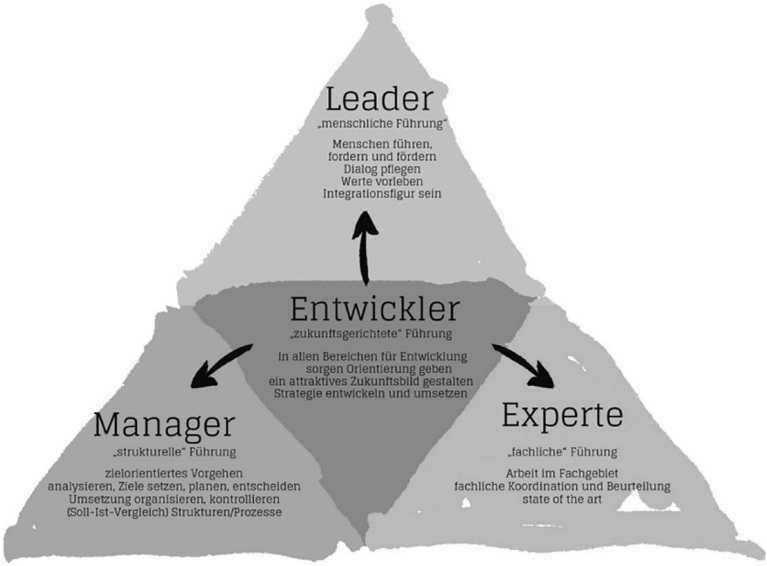
Führung kann grundsätzlich als Versuch bezeichnet werden, andere Menschen oder Gruppen zu *beeinflussen*.

Etwas weiter ausgeholt lässt sich Führung mit folgender *Definition* – meines Erachtens nach – am besten auf den Punkt bringen:

Führung ist das aktive Gestalten von Beziehungen zwecks der Mobilisierung und Koordination von Fähig- und Fertigkeiten in der Absicht, vorgegebene oder vereinbarte Ziele zu erreichen.

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 (vgl. dazu Grobner 2016). Die Rollen (siehe dazu die Abbildung 5), 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. 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 alle Nischen und Gestaltungsspielräume zu nutzen und andererseits 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.

Abb. 5: Die vier Haupt-Rollen einer Führungskraft (siehe dazu Grobner 2016)



5. Einflussnahme

Führung kann in Kurzform – siehe oben – als Prozess der Beeinflussung beschrieben werden. Beim Thema laterales Führen stellt sich oft die Frage, welche *ganz praktischen Möglichkeiten* hierfür bestehen.

Die folgende Tabelle gibt darauf eine Antwort, indem sie die Möglichkeiten auf vier Ebenen untergliedert:

Abb. 6: Möglichkeiten der Beeinflussung

Sache – Rahmen	
– **Fachkompetenz** zeigen – Argumente **sachlich** und ruhig vortragen – mit **Zahlen, Daten und Fakten** überzeugen – auf den richtigen **Zeitpunkt** und den passenden **Rahmen** achten – Vereinbarungen klar **dokumentieren** – **klare** Aussagen tätigen – **Termine** setzen (Deadline, Milestone)	– **Informationen** weitergeben und (immer wieder) teilen bzw. wiederholen – **Protokolle** verfassen – anderen **Hilfestellung** geben – die Aufgabe oder Tätigkeit (teilweise) **selbst machen –** das Problem erkennen – **Regeln** festlegen und **Grenzen** ziehen bzw. bestimmen – Meetings und Prozesse **strukturieren**
Beziehung	
– einen **direkten Kontakt** mit Mitarbeitenden suchen und Emotionen zeigen – andere **frühzeitig miteinbinden** und involvieren (ins Boot holen) – **Fragen** stellen – an **Fähig- und Fertigkeiten** appellieren – **Unterstützer** und Mitstreiter suchen – Bereitschaft zu **teilen –** geben und nehmen – auf **Win-Win**-Situationen achten – klare **Vereinbarungen** treffen – auf **Absprachen** im Vorfeld achten – **Vor-Infos** geben bzw. andere nicht überfallen	– Bewusstheit für ein Thema erzeugen bzw. **Betroffenheit** hervorrufen – **Vertrauen** schenken, zuhören und das Gegenüber verstehen – **Konsequenzen** aufzeigen – **verhandeln** – sich mit Konflikten **auseinandersetzen** und sie austragen – sich **Zeit** für andere nehmen – entsprechend **loben –** individuell und gemeinsam – die Beziehungen **pflegen** – Rückmeldung und (stärkenorientiertes) **Feedback** geben

Person	
– **Vorbild** sein – selbst **dahinter stehen** und überzeugt sein – **Verlässlichkeit** zeigen – **Entscheidungen** gemeinsam treffen – **Begeisterung** zeigen – sich in die Lage des anderen versetzen – **Perspektivenwechsel** – **eigene Kompetenzen** zeigen – bewusst auf die eigene **Körperhaltung** achten	– selbst wissen, **was ich will** bzw. die eigenen Ziele kennen – **funktionsbewusst** und **rollenklar** vorgehen – Position beziehen – **Stellungnahme** – sich abgrenzen und **Nein sagen** (können) – konstruktiv die eigene **Meinung** sagen – **freundlich** und **bestimmt** auftreten – hart und klar in der Sache, aber freundlich im Ton!
Ziele – Ausrichtung	
– gemeinsam Ziele **vereinbaren** – (materielle oder immaterielle) **Anreize** in Aussicht stellen – **Vorteile** (Nutzen) **und Nachteile** erläutern – Hintergründe **erklären** – auf das **»big picture«** hinweisen und es (plastisch) verständlich machen	– eine gemeinsame **Identität** und Interessen fördern – **Sinn** vermitteln (purpose) – das **Why** vermitteln (warum und wofür?)

6. Charakteristika und Spezifika lateraler Führung

Worum geht's im Speziellen? Worin liegen die besonderen Herausforderungen, aber gleichzeitig auch die Chancen? Was tue ich idealerweise in einer lateralen Situation?

Zunächst gilt es, die *fehlende Weisungsbefugnis zu akzeptieren* und anzunehmen, und die Situation als Anlass zu betrachten, das eigene *Führungsverständnis* zu überprüfen, es eventuell anzupassen und – im obigen Sinne – zu *erweitern*.

Es ist wichtig, *unterschiedliche Interessenslagen* zu erkennen, auf einen *Perspektiven-* und *Rollenwechsel* zu achten und insbesondere »lokale Rationalitäten« – wie etwa die unterschiedliche Denke in Vertrieb und Produktion – ernst zu nehmen.

Im Miteinander geht es darum, nicht nur (äußere) Akzeptanz, sondern auch *(innere) Annahme herzustellen* und Vorgangsweisen gemeinsam zu vereinba-

ren (die einer sogenannten Befehls-Mentalität entgegenstehen). Ja, idealerweise eigene *Spielregeln der Verbindlichkeit gemeinsam zu entwickeln* – so, dass damit auch mehr Wirksamkeit in der Einhaltung entsteht.

Es gilt, *vorhandene Unterschiede wertzuschätzen* und diese als »Chance« zu begreifen, gerade bei Widerständen oder bei unterschiedlichen Positionen unter Stakeholdern. Das Hereinholen von sogenannten *Exponenten-Äußerungen* kann helfen, um nicht nur diese Personen, sondern auch bisweilen unberücksichtigte Aspekte integrieren zu können.

Ziele sollten gemeinsam ver- und ausgehandelt werden. Dabei ist es wichtig, auch Eigenes infrage 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 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, dass beide am Jahres-Mitarbeitergespräch teilnehmen.

Manchmal kann es auch darum gehen, bestehende *Regeln* zu verändern, um Verbesserungen zu erzielen – etwa in der Kommunikation durch die Einführung verbindlicher Absagebegründungen (bei Meeting-Requests), um diese nachvollziehen zu können. Häufig lassen sich auch mit kleinen Schritten große Wirkungen erzielen. So hatte beispielsweise in einem beratenen Unternehmen die Terminabstimmung regelmäßig zu Frust geführt. Die eine Abteilung schlug immer Termine vor, die andere lehnte mit einem schlichten »Nein« ab. Daraufhin wurde vereinbart: Wer einen Termin absagt, erklärt warum und schlägt zudem einen neuen Termin vor (vgl. die Erfahrungen von Beraterseite in managerSeminare Heft 108, 2007, S. 38).

Da es bei der lateralen Führung vor allem auf die Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz ankommt, greife ich im Folgenden *drei Ansatzpunkte* aus diesem Bereich heraus, die aus meiner Sicht besonders gut dazu beitragen können, erfolgreich und transparent Einfluss zu nehmen.

7. Ansatzpunkte lateraler Führung

Folgende drei Ansatzpunkte können die Führung ohne Vorgesetztenfunktion wesentlich unterstützen:

7.1 Klare und umfassende Kommunikation durch »Gewaltfreie Kommunikation«

Führung hat zuallererst mit 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, die von Marshall B. Rosenberg entwickelt wurde. Sie vermittelt sprachliche und kommunikative Fähigkeiten und ermöglicht uns, selbst unter herausfordernden Bedingungen menschlich zu bleiben. Die gewaltfreie Kommunikation hilft uns bei der Umgestaltung unseres sprachlichen Ausdrucks und unserer Art zuzuhören. Aus gewohnheitsmäßigen, automatischen Reaktionen werden bewusste Antworten, die fest auf dem Boden unseres Bewusstseins über dem stehen, was wir wahrnehmen, fühlen und brauchen. Wir werden angeregt, uns ehrlich und klar auszudrücken und gleichzeitig anderen Menschen unsere respektvolle und einfühlsame Aufmerksamkeit zu schenken.

Das Ziel gewaltfreier Kommunikation besteht nicht primär darin, Menschen und ihr Verhalten zu ändern, damit wir unseren Willen durchsetzen. Es geht darum, Beziehungen aufzubauen, die auf Offenheit und Empathie basieren, sodass gegenseitiges Verständnis entsteht und sich über kurz oder lang die Bedürfnisse jede Einzelnen erfüllen, einer gemeinsamen Win-Win-Situation gleich.

Konkret geht es um die Beachtung von vier Schritten: Der *erste Schritt* in einem (beginnenden) Dialog besteht darin, von Beobachtungen bzw. Wahrnehmungen auszugehen, die getrennt sind von einer möglichen Beurteilung oder von etwaigen Vorurteilen. Im *zweiten Schritt* geht es darum, entstandene Gefühle mit den passenden Begriffen anzusprechen, weil diese – im *dritten Schritt* – meist mit dahinterliegenden Bedürfnissen oder Werten zusammenhängen, die eine wichtige Rolle spielen können. Der daraus folgende, abschließende *vierte* Schritt betrifft das Äußern einer Bitte, eines Wunsches oder meint das Ansprechen einer Anweisung (je nach funktionalem Kontext).

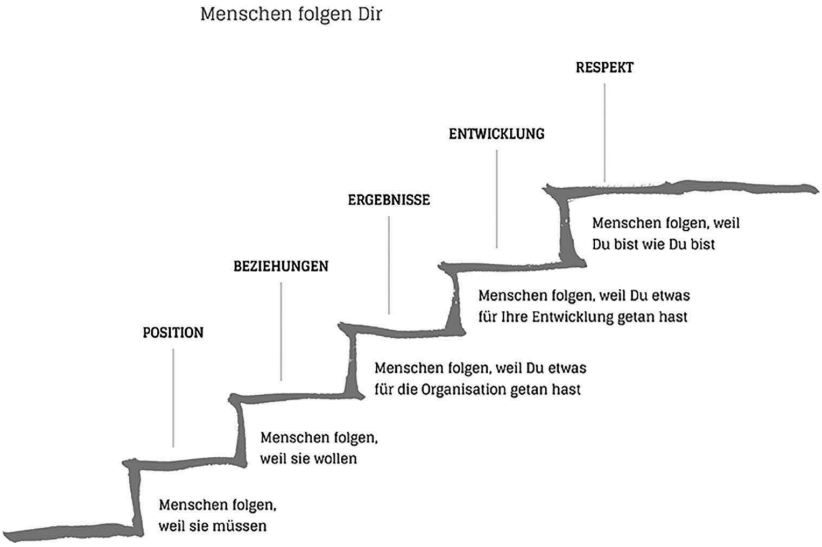
7.2 Fünf Stufen der Führung

Motivation ist ein Schlüsselbegriff, wenn es um Führung geht. Spannend ist, sich die Frage zu stellen, weshalb Mitarbeitende eigentlich einer Führungskraft folgen. Der amerikanische Leadership-Experte John C. Maxwell gibt darauf verblüffende Antworten und meint: *»The good news is that your influence is greater than you know«.*

In seinem Buch »The 360 ° Leader« stellt er ein *Fünf-Stufen-Modell* vor (vgl. dazu Maxwell 2005 und 2009, S. 15 ff.), das für die laterale Führung in doppelter Hinsicht interessant ist.

Einerseits wird nämlich deutlich, dass für lateral Führende die erste Stufe der Motivation, die Position, teilweise wegfällt. Darin zeigt sich auch der Hauptunterschied zu disziplinär Führenden. Die gute Nachricht jedoch ist, dass es zumindest vier weitere Stufen der Motivation gibt, die gelebt und umgesetzt werden können und die in ihrer Wirkung gleichsam mit jedem Schritt auf der folgenden Stufe zunehmen!

Abb. 7: »Menschen folgen Dir«. Das Fünf-Stufen-Modell von John C. Maxwell zeigt, was Menschen dazu motiviert, Führungskräften zu folgen (grafische Quelle: Grobner 2016)



7.3 Umgang mit persönlicher Macht und Beeinflussung durch »Offene Interventionstechniken«

Der dritte Ansatz betrifft einerseits den *Umgang mit persönlicher Macht* und andererseits den gezielten *Einsatz* sogenannter *offener Interventionstechniken*.

Vor allen Dingen ist es wichtig, grundsätzlich einen positiven und offenen eigenen Zugang zu haben bzw. zu entwickeln, was das Thema Macht betrifft, denn Macht ist nicht von vornherein schlecht, aber auch nicht gut. Meiner Meinung nach geht es um einen guten und konstruktiven Umgang mit Macht, um gemeinsame, erstrebenswerte Ziele zu erreichen.

7.3.1 Macht

Bereits in den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts hat Claude Steiner seine sieben Quellen der persönlichen Macht vorgestellt (Steiner 1987), die die Persönlichkeit betreffen und insofern auch für Führungspersönlichkeiten relevant sind. Er nennt (leicht ergänzt und abgewandelt):

1. Standfestigkeit/Gleichgewicht
2. Leidenschaft/Begeisterung
3. Selbstführung/(Selbst-)Kontrolle
4. Beziehung, Wertschätzung
5. Kommunikation
6. Wissen, Weisheit und Vision
7. Transzendenz

Jede Quelle ist gleichbedeutend, und es gibt keine Wertung innerhalb der Quellen. Die Kraft der Quellen können wir entwickeln. Zusammen bilden sie eine Persönlichkeit, die Charisma und Überzeugungskraft besitzt und ausstrahlt. Jede Quelle kann gut entwickelt, unterentwickelt oder zu ausgeprägt entwickelt sein. Steiner empfiehlt, einen gesunden Mittelweg zu finden. Er spricht vom Happy Medium. Einflussreiche Personen wie z. B. Barack Obama, Nelson Mandela, Mahatma Gandhi, Dalai Lama, Jesus, Buddha, Mutter Theresa oder Martin Luther King nutzten eine Vielzahl dieser persönlichen Quellen.

Gerade in der lateralen Führung ist Führungspersönlichkeit gefragt. Hier wird deutlich sichtbar, ob eine Führungskraft eine *Sogwirkung* entwickeln kann oder nicht. So gesehen entfalten auch Führungspersönlichkeiten eine Sogwirkung, die für mich nicht als Vorbild gelten. D. h., in weiterer Folge ist es wichtig, auch darauf zu achten, welche Einstellungen und Haltungen, welche Werte und welches Menschenbild diese Führungspersönlichkeiten vertreten, bevor ich mich von ihnen leiten lasse!

Christine Bauer-Jelinek gilt als die Expertin in diesem Thema. Sie nennt *acht Quellen für die Entstehung von Macht* (Bauer-Jelinek 2009), nämlich Materie, Herkunft, Mehrheit, Wissen, Gefühle, Funktion, Kontakte und Überzeugung.

Darüber hinaus unterscheidet sie zwischen einer hellen (positiven), einer grauen (mittleren) und einer dunklen (negativen) Seite der Macht in der alltäglichen Mikropolitik. Letztere sind uns hinlänglich in allen Facetten und Schattierungen bekannt. Die Herausforderung besteht darin, als Führungskraft den positiven Pol, d. h. die helle Seite der Macht zu leben und zu fördern.

7.3.2 Offene Interventionen

Vor dem Hintergrund dieser Frage hat Waldefried Pechtl (2001) seine »Offenen Interventionstechniken« für Führungskräfte entwickelt, die nicht nur offen, sondern auch konstruktiv, funktional und vor allem wertschätzend gemeint sind. Sie stellen ein bewusstes Eingreifen in ein Geschehnis oder in einen Prozess dar und sind auf eine offen deklarierte Zielsetzung ausgerichtet. Sie berücksichtigen die beteiligten Personen, werden zu einem bewusst ausgewählten Zeitpunkt gesetzt und sind auf ein überprüfbares Ergebnis angelegt. Die wesentlichen Bestandteile sind dabei die bewusste Darlegung der Ziele und ihre Ergebnisorientiertheit. Waldefried Pechtl hat zwanzig Interventionen beschrieben (vgl. Abbildung 8).

Abb. 8: Offene Innovationstechniken

Die Offenen Interventionstechniken (nach Waldefried Pechtl)	
1. Situationen beschreiben	12. Direktes persönliches Ansprechen, Anreden einer Person
2. Die Verteilung von Funktionen klären	13. Feedback
3. Funktionen beschreiben (Funktionsbeschreibung)	14. Ansprechen von Abweichungen
4. Aussprechen von persönlichen Zielen	15. Ansprechen und Aufzeigen von persönlichen Normen und Regeln, die für allgemeingültig erklärt werden
5. Aussprechen lassen von persönlichen Zielen	16. Ansprechen von Exponentenäußerungen
6. Informationsfragen stellen	17. Umformulierung als Deutung
7. Konkretisieren	18. Ansprechen und Aufzeigen der Ebenen (Ebenen deutlich machen, Ebenen wechseln)
8. Konkretisieren lassen (= Forderung)	19. Bildhafte Sprache und Medien einsetzen
9. Reformulieren (= Aktives Zuhören)	20. Handlungsaufforderung
10. Rahmenbedingungen, Regeln und Strukturen festlegen oder vereinbaren	
11. Anweisungen/Aufträge erteilen, Aufgaben stellen	

Da für die Führungskraft im lateralen Kontext die formale Weisungsbefugnis wegfällt, geht es darum, alle anderen Einflussmöglichkeiten umso mehr zu nutzen, die sich ihr bieten. Insofern können die »Offenen Interventionstechniken« das Handlungsrepertoire entscheidend erweitern.

Hinzu kommt, dass sie nicht nur für klassische Führungskräfte gedacht, sondern für alle anwendbar sind, die sich im Kontext von Führen, Leiten und Zusammenarbeiten wiederfinden, also auch für Mitarbeitende und für Personen in Situationen, bei denen es um Führung nach oben geht.

Im Grunde genommen sind sie universell einsetzbar bzw. überall dort, wo ein kommunikativer Prozess stattfindet.

Bei der Anwendung ist vor allem darauf zu achten, die Techniken transparent zu machen, um sich konstruktiv durchsetzen zu können – im Gegensatz zu mancherlei verdeckten, destruktiven, dysfunktionalen oder entwertenden Methoden.

Im Folgenden gehe ich deshalb etwas genauer auf die unterschiedlichen Interventionen ein (vgl. dazu auch Pechtl 2001, S. 262–291).

(1) Situationsbeschreibung

Sie enthält Aussagen, Informationen, Stellungnahmen und Standpunkte darüber, wie eine Situation beobachtet und erlebt wird.

Es werden Informationen mitgeteilt, die

- sofort überprüfbar sind oder einer Überprüfung standhalten (Fakten),
- subjektive Wahrnehmungen ausdrücken oder
- subjektives Wissen preisgeben oder
- Assoziationen liefern.

Die Situationsbeschreibung ist vor allen anderen Interventionstechniken besonders angebracht:

- am Beginn von Gesprächen, Besprechungen, Verhandlungen und Beratungen,
- bei Krisensituationen (z. B. Konfusionen),
- als Vorbereitung eines Auftrages und
- bei der Situationsanalyse im zielorientierten Vorgehen.

(2) Funktionsverteilungen klären

Funktionen werden geteilt, damit Entscheidungen leichter getroffen werden können und die Handlungsfähigkeit gewahrt wird. Die Teilung von Funktionen erfolgt durch Vereinbarung, Verhandlung, Festlegung, Verleihung oder Erwerbung und schafft einen Rahmen für alle Beteiligten. In der Zusammenarbeit geht es im Wesentlichen um vier Funktionsbereiche, die mit bestimmten Tätigkeiten verbunden sind, nämlich leiten, beraten, verhandeln und mitarbeiten. Je nach Funktionsbereich gilt es, möglichst situativ die passenden Rollen zu wählen (siehe dazu mehr bei Baumann 2013 und im Anhang).

Bei der Klärung ist es wichtig, dass alle Beteiligten zur Einsicht kommen, dass diese Teilung von Funktionen für alle von Nutzen ist.

In der lateralen Führungssituation finde ich es wichtig, besonders darauf zu achten, dass die Funktionen untereinander gemeinsam durch Vereinbarung geklärt und verteilt werden. Dadurch wird in der Regel ein hohes Maß an Verbindlichkeit untereinander geschaffen.

(3) Funktionsbeschreibung

In der Funktionsbeschreibung werden die Tätigkeiten aufgelistet, die jedem Funktionsbereich zugeordnet sind. Bei Stellen kann diese zu einer fein abgestimmten Job-Description führen, bei der auch die Kompetenzen sichtbar werden.

Funktionsbeschreibungen können sehr zur Klarheit in der Zusammenarbeit beitragen und der Entstehung von Konflikten aufgrund von Missverständnissen vorbeugen.

(4) Aussprechen von persönlichen Zielen, Forderungen oder Bitten, Wünschen, Bedürfnissen, Interessen, Gruppen- und Organisationszielen

Dieses Aussprechen ist die Grundlage jeder Kommunikation und Zusammenarbeit und ermöglicht, ein Vorgehen auf ein Ergebnis hin zu überprüfen. Durch die klare Deklaration von Zielen entsteht eine Basis für eine konstruktive Auseinandersetzung und Verhandlung. Die Festlegung auf ein Ziel hin ist aber erst nur ein weiterer Schritt und vom Aussprechen der Ziele noch klar zu unterscheiden und zu trennen.

(5) Aussprechen lassen von persönlichen Zielen, Forderungen oder Bitten, Wünschen, Bedürfnissen, Interessen, Gruppen- und Organisationszielen

Dieses Aussprechen-Lassen ist selbst eine Forderung und zielt darauf ab, dass sich beide Gesprächspartner offen deklarieren. Tun sie das nicht, kann es zu einem Abwehren, Blockieren und Verweigern von Informationen kommen.

Das klare Deklarieren der eigenen Ziele und das Bemühen, die Ziele des anderen kennenzulernen, sind eine wichtige Basis für konstruktives Vorgehen.

(6) Informationsfragen stellen

Genau genommen kann man jede Frage als Anwenden einer Interventionstechnik bezeichnen. Wir stellen Fragen aus unterschiedlichen Gründen, die Beeinflussung und das Lenken anderer kann einer davon sein. Insofern trifft hier der Satz zu: Wer fragt, der führt!

Für das gemeinsame Miteinander ist die beiderseitige Offenheit entscheidend: »Die Frage nach Informationen als offene und konstruktive Interventionstechnik hat eine ersichtliche Zielsetzung, nämlich, bestimmte Informationen zu erhalten, die für das weitere gemeinsame Vorgehen wichtig sind« (Pechtl 2001, S. 268).

Für eine geglückte Kommunikation braucht es jeweils aktives Zuhören, das nur von einer Haltung der wertschätzenden Akzeptanz heraus möglich ist. Außerdem ist es empfehlenswert, Fragen mit eigenen klaren Stellungnahmen zu verbinden bzw. den (Hinter-)Grund einer Frage zu nennen. In dieser Verbindung sind Fragen dann kein Machtinstrument, sondern eine Technik der konstruktiven Kommunikation. Ein einfaches Beispiel ist das Anführen eines Grundes für eine Terminverschiebung, sodass es für die Betroffenen verständlich ist. In diesen Kontext passt auch das Ändern von Regeln für das Erwirken von Veränderungen, wie weiter vorne bei den Meeting-Requests beschrieben: Sobald jemand einen Meeting-Request ablehnte, musste er/sie das begründen und einen neuen Terminvorschlag machen. So gelang es, zu verbindlichen Absprachen zu kommen.

(7) Konkretisieren

Beim Konkretisieren geht es entweder um das Konkretisieren der eigenen oder einer fremden Aussage. Gemeint ist mit Konkretisieren: zusammenfassen, das Anführen von Beispielen, definieren, verdichten, vereinfachen oder einen Zusammenhang herstellen.

Da die eigene Meinung oft allgemein mit »wir«, »man« und »es« verkleidet ausgedrückt wird, hilft diese Technik, einen direkten Zusammenhang zur Person, zur Sache oder zur Situation herzustellen. Waldefried Pechtl meint dazu – fast schon etwas ironisch (2001, S. 269): »Wir sind verständnisvoll unverständlich und fühlen uns dann wechselweise unverstanden, statt verständnislos gegenüber Unverstandenem zu sein. Verwegen ein Verständnis bewirken, ist der Technik des Konkretisierens eigen.«

(8) Konkretisieren lassen (= Aufforderung)

Beim Konkretisieren-Lassen erhält der Auffordernde die Möglichkeit, wirklich »auf Empfang« zu sein, und er bekommt die Inhalte seines Gesprächspartners zusammengefasst, während der zur Konkretisierung Aufgeforderte in der Wiederholung das ihm Wichtige selbst nochmals besser begreifen und vermitteln kann.

(9) Reformulieren

Gemeint ist damit das sinngemäße Wiedergeben und Wiederholen des Gesagten bzw. Gehörten.

Als Nebeneffekt bewirkt das Reformulieren ein Klima der Akzeptanz, der Empathie und des Angenommenseins. Voraussetzung dafür ist, aktiv zuhören zu können.

Eine Erweiterung des aktiven Zuhörens ist es, wenn das Reformulieren des Gesagten bzw. Gehörten mit einer Beschreibung der Situation verknüpft wird.

Meist ist der erste Eindruck von dieser Art des Intervenierens überraschend und mit einem Gefühl der Erleichterung verbunden, was eine stimulierende Wirkung auf den Gesprächspartner nach sich zieht und die Bereitschaft steigert, weitere Informationen zu geben.

Ein Beispiel: »Für unsere nächste Besprechung hast Du gerade gesagt, dass die Terminvereinbarung für nächste Woche Mittwoch um 9 Uhr in Ordnung geht, beim Eintragen des Termins ist mir aufgefallen, dass Du den Kopf geschüttelt hast. Was ist damit gemeint?«

(10) Rahmenbedingungen, Regeln und Strukturen festlegen oder vereinbaren

Individuen, Gruppen und Organisationen brauchen für das soziale Zusammensein minimal abgesprochene Strukturen. Dazu zählen das Festlegen oder Vereinbaren von zeitlichen Strukturen, Themen, Aufgaben, Aufträgen, Anweisungen, Zielsetzungen und Problemstellungen.

Die Herausforderung besteht darin, aus den möglichen Strukturen diejenigen auszuwählen, die für ein konstruktives Beisammensein zweckmäßig sind.

Im lateralen Kontext führt der Weg nach Möglichkeit über die Vereinbarung. Entscheidend ist, dass die laterale Führungskraft die entsprechenden Fragen stellt und sich hier in seiner Rolle als Manager begreift (siehe dazu den Bereich der »strukturellen Führung« innerhalb des Führungsdreiecks weiter vorne).

(11) Anweisungen und Aufträge erteilen, Aufgaben stellen und Instruktionen geben

Diese Tätigkeiten sind dem Funktionsbereich »Leiten« zugeordnet. In der Regel ist dieser in der lateralen Führung eingeschränkt. Unabhängig davon ist es aber sehr wichtig, dass bei der Auftragsvergabe die folgenden Punkte beachtet werden:

- eine präzise Vorbereitung ausgehend von der Situationsanalyse,
- eine prägnante Formulierung des Auftrags bzw. des Ziels – idealerweise unter Berücksichtigung der SMART-Kriterien[1]
- Klarheit bei den Ebenen (Sach-, Ziel- und Leistungsebene),
- Wissen um die eigene Einstellung und Haltung und die
- Bereitschaft zur Kontrolle.

Beim Erteilen eines Auftrags ist die innere Einstellung und Haltung der Führungskraft entscheidend dafür, ob dieser konstruktiv oder destruktiv ist. Problematisch ist es etwa, wenn die Führungskraft sich absichernd zurückhält und in perfektionistischer Manier den Leistungsaspekt überbewertet.

1 Die Abkürzung »SMART« steht für specific (spezifisch), measurable (messbar), achievable (akzeptiert und abgestimmt), realistic (realistisch) und timebound (an eine Zeit gebunden). Für Personalentwickler könnte ein Ziel zu Jahresbeginn so lauten: Konzeption und Organisation eines 4-moduligen Führungskräfte-Entwicklungsprogramms für neue Führungskräfte in Marketing und Verkauf innerhalb des ersten Halbjahres mit Start im Herbst d. J. in Abstimmung mit dem Bereichsleiter und seinem Team.

Umso wichtiger erscheint mir dieser Punkt bei der lateralen Führung. Hier kommt der Bedeutung der sozialen und persönlichen Kompetenzen noch mehr Bedeutung zu, um Mitarbeitende für gemeinsame Ziele und Aufgaben zu gewinnen und zu motivieren.

(12) Direktes persönliches Ansprechen oder Anreden einer Person

Diese Technik ist »ausgesprochen« wichtig für den unmittelbaren persönlichen Kontakt, da wir dazu neigen, andere allgemein und unverbindlich anzusprechen – im Sinne von »man« oder »wir«, das Verwenden des Konjunktiv, das Nicht-Anschauen der anderen Person (durch Vermeiden von Blick- und Augenkontakt) oder das Verwenden der dritten Person.

Wenn wir unsere Sinne nicht auf die Person fokussieren, entsteht die Gefahr, mit der Aufmerksamkeit in die eigene Fantasie abzugleiten und Signale auf der non-verbalen und körperlichen Ebene nur mehr schlecht wahrzunehmen (siehe dazu auch das Kapitel 6 zur Einflussnahme).

(13) Feedback und Feedforward

Voraussetzung für Feedback als konstruktive Interventionstechnik ist wiederum die Haltung der wertschätzenden Akzeptanz.

Feedback soll beschreibend, verständlich, zum richtigen Zeitpunkt und mit einer persönlichen Stellungnahme gegeben werden. Ausgehend von einer konkreten Wahrnehmung geht es darum, welche sachliche und emotionale Wirkung diese auf mich, auf andere und auf die Organisation hat.

Feedback ist für die Entwicklung einer lernenden Organisation (Senge 1996) und insbesondere für die Gestaltung der »menschlichen Führung« als Leader (siehe dazu den Bereich der »menschlichen Führung« innerhalb des Führungsdreiecks weiter vorne) schlichtweg unerlässlich, da es wichtige Rückkoppelungsprozesse ermöglicht und so die Basis für Klärungen und gemeinsames Lernen schafft.

Für das laterale Führen erscheint mir das stärkenorientierte Feedback besonders wichtig, da es nicht nur die Stärken der Kollegin oder des Kollegen verstärkt, sondern auch die gute Vernetzung im Team und im Umfeld fördert.

Darüber hinaus kann es auch um Feedforward gehen, indem bewusst Vereinbarungen für die Zukunft ausgehend von der Vergangenheit bzw. Gegenwart getroffen werden – ganz nach dem Motto: *past in the future!*

(14) Das Ansprechen von Abweichungen

Eine dafür typische Situation stellt das Zuspätkommen bei Terminen dar. Dafür gibt es immer unterschiedlichste Gründe, allerlei Entschuldigungen und zahlreiche Erklärungen.

Im Unterschied dazu gibt es eigentlich keine Gründe, wenn es um das Nicht-Einhalten von abgesprochenen Vereinbarungen geht.

Die Interventionstechnik »Abweichungen ansprechen« setzt voraus, dass

- vorher Rahmenbedingungen und Strukturen geschaffen wurden,
- alle Beteiligten Einsicht in die Verbindlichkeit einer Vereinbarung haben und
- mögliche Abweichungen nicht geplant werden,

d. h. ohne offen abgesprochene Rahmenbedingungen, Regeln oder Strukturen gibt es keine Abweichung.

Kommt es zu einer Abweichung, geht es darum, diese zeitnah, sachlich und klar anzusprechen. Entscheidend ist dabei die innere Einstellung und Haltung, damit die Intervention auch annehmbar ist.

Gerade bei kritischen oder heiklen Themen empfiehlt es sich, die Methode der »Gewaltfreien Kommunikation« (siehe vorne) aufzugreifen, die neben der Sachebene (der beobachteten und wahrgenommenen Fakten) auch die Gefühle und Bedürfnisse/Werte/Interessen der anderen Person mitberücksichtigt.

(15) Ansprechen, Aufzeigen und Hinterfragen von persönlichen Normen und Regeln, die für allgemeingültig erklärt werden.

Um persönliche Meinungen wichtiger und sicherer wirken zu lassen, werden sie gerne als absolute Gültigkeit und allgemein verbindliche Regel formuliert. Problematisch ist es, wenn dadurch persönliche Stellungnahmen verloren gehen oder notwendige Auseinandersetzungen ausbleiben.

Beispielsweise könnte jemand sagen: »Diese Beispiele für gelungene laterale Führung sind völliger Quatsch, die Praxis schaut doch ganz anders aus!«

Demgegenüber könnte man antworten: »Ihnen gefallen die genannten Beispiele nicht. Welche Praxis meinen Sie und wie schaut sie Ihrer Meinung nach konkret aus?«

Diese Interventionstechnik hat Ähnlichkeiten zu vorher genannten, nämlich zum Ansprechen von Abweichungen, dem Konkretisieren und dem direkten Ansprechen.

(16) Ansprechen von Exponenten-Äußerungen

Welche Personen sind mit Exponent gemeint?

»Exponenten sind Personen, die sich trauen, risikohaft sich selbst oder ihre persönliche Umwelt in Frage zu stellen« (Pechtl 2001, S. 281).

Bei dieser Interventionstechnik geht es darum, die Aussagen dieser Personen zu lokalisieren und deren Dynamik aufrechtzuerhalten. »Exponenten sind gleich-

zeitig Mitglieder und Gegner ihrer Gruppe, sie erzeugen Spannungen und können zu einem situativen Wechsel der Rollenverteilungen führen. Sie funktionieren durch ihre Nicht-Funktion. Die Äußerungen sind für die Dynamik eines Gruppenprozesses sehr wichtig und sollten nicht übergangen werden« (Pechtl 2001, S. 282).

Oft ist es auch so, dass sie etwas anderes wünschen, als sie letztlich bewirken. Beispielsweise will jemand die Gruppe verlassen, und es gelingt ihm und der Gruppe, sich neu zu organisieren. Oder jemand will ein bestimmtes Ziel erreichen und wird dadurch selbst zum Thema in der Gruppe.

Gruppendynamisch betrachtet, stellen sie oft das Omega dar, sind gerne Außenseiter oder solche, die nicht in die Norm passen. Daneben kann es auch sein, dass sie eine andere Wahrnehmung haben, diese aber nicht (oder nicht rechtzeitig) in die Gruppe einbringen. Manchmal sind es auch nur die stillen Mitglieder, die es gilt anzusprechen und ihre Aussagen zu überprüfen, in welchem Sinn – ob konstruktiv oder destruktiv (als Querulant) – sie gemeint sind.

Als lateral Führender ist es enorm wichtig, diese Personen zu erkennen, gezielt anzusprechen und zu klären, ob nicht wichtige Hinweise dabei sind, die von der Gruppe im bisherigen Prozess vergessen wurden.[2] Die Aufgabe in der Führung besteht darin, diesen Personen zu helfen, ihre Dinge einzubringen, denn meistens handelt es sich um wichtige Elemente der Entwicklung, die es hereinzuholen gilt. Das Ergebnis spiegelt sich in der Gruppe zumeist mit mehr Toleranz wider (vgl. dazu auch die Ausführungen im Kapitel 6 »Charakteristika und Spezifika lateraler Führung«).

(17) Umformulierung als Deutung

Diese Interventionstechnik bietet die Möglichkeit der Erweiterung der Wahrnehmung, des Ausdrucks und der Schaffung eines flexiblen Rollenverhaltens. Wichtig dabei ist, beim Gesprächspartner nachzufragen, ob seine ursprüngliche Aussage in der Umformulierung noch enthalten ist und ob die Umdeutung für ihn hilfreich ist.

Insbesondere geht es darum, etwas hereinzuholen, etwas ansprechbar zu machen, was dahintersteht und bisher nicht gesagt bzw. zum Ausdruck gebracht

2 Als Human Resources Manager leitete ich einst ein mir sehr wichtiges Projekt, gleichsam mein Herzensprojekt, bei dem es um die Konzeption, Organisation und Umsetzung einer flächendeckenden Führungskräfte-Entwicklung in einem großen Unternehmensbereich ging. Da der Bereichsleiter seine Zustimmung zu diesem Projekt davon abhängig machte, dass alle Haupt-Abteilungsleiter es auch unterstützten, war das Projekt gefährdet, als sich einer deutlich dagegenstemmte, indem er sich für eine andere Vorgangsweise und Zielsetzung aussprach. Es galt meinerseits, davon abzurücken, dass einzig mein Weg der Richtige und einzig Wahre sei und insbesondere darum, in meiner inneren Haltung diese Exponenten-Äußerungen nicht als Störung anzusprechen, sondern als Ergänzung oder zusätzliche Ansicht. In der folgenden Auseinandersetzung gelang es, diesen Hauptabteilungsleiter wieder als vollwertiges Mitglied zu gewinnen und neue Aspekte im Roll-out zu berücksichtigen. Für eine gewisse Zeit aber hing die Umsetzung des Projekts an einem seidenen Faden…

wurde. Zum Beispiel: Ich habe den Eindruck, es macht Ihnen Angst, wenn es um das Gespräch mit diesem Kollegen geht.

Diese Technik spielt vor allem beim Beraten eine große Rolle und fällt hauptsächlich in den Bereich der menschlichen Führung.

(18) Ansprechen und Aufzeigen der Ebenen (Ebenen deutlich machen und wechseln)

Die vier wichtigsten Ebenen für die Zusammenarbeit sind:

(1) die Leistungs-/Sach-/Ziel- und Auftragsebene,
(2) die Bedürfnis-/Gefühls- und Beziehungsebene,
(3) die Körperebene und
(4) die Vergangenheits-/Gegenwarts- und Zukunftsebene.

Gelingt im Gespräch der Austausch oder eine Verbindung auf einer gemeinsamen Ebene, so kann man von einem Kontakt sprechen. Dieser ermöglicht auch den Aufbau einer Beziehung und ein konstruktives Miteinander.

So kann etwa der Austausch über ähnliche Empfindungen oder gleiche Eindrücke nach einem Vortrag die Beziehungsqualität unter zwei Menschen deutlich erhöhen.

Je mehr Kontakt und Beziehung hergestellt werden können, umso stärker »folgen Menschen« einer Führungskraft (siehe dazu das Modell von John C. Maxwell), und zwar stärker als dies durch die Positionsmacht möglich gewesen wäre!

(19) Bildhafte Sprache und Medien

Bildhafte Sprache und Medien sind artverwandt mit dem Konkretisieren. Bilder, Symbole und zusätzliche Medien erleichtern uns die Kommunikation und helfen, auf den Punkt zu kommen. Beispielsweise kann die Formulierung »jemand lässt die Puppen tanzen« am Ende einer Schilderung deutlich zum Ausdruck bringen, was jemand durch ein bestimmtes Verhalten auslöst und wie andere in Bewegung kommen.

Durch die bildhafte Sprache können Interventionen deutlicher, kraftvoller und wirkungsvoller werden. Medienwechsel oder -unterstützung helfen, Informationen zu vermitteln.

Außerdem ist die bildhafte Sprache eine wunderbare Möglichkeit, als Erwachsener bei ganz ernsten Anliegen spielerisch vorgehen zu dürfen.

(20) Handlungsaufforderung

Diese Technik besteht in einer energiegeladenen Aufforderung zum bewussten und zielorientierten Tun. Es geht darum, dass etwas unmittelbar zu tun ist, und

es geht meist um etwas ganz Konkretes stets im Hier und Jetzt. Sie setzt voraus, dass das Ziel, der Auftrag oder das Anliegen bekannt und klar abgegrenzt sind.

Beispielsweise kann es sein, dass in einer Besprechung nur noch wenig Zeit bleibt, aber der nächste Termin noch nicht fixiert wurde. In diesem Fall könnte es heißen: »Also, heraus mit den Kalendern, zückt sie, damit wir unseren Termin vereinbaren können!«

Die Kunst liegt darin, das nötige Maß (zwischen Schlag- und Taktstock) für die Aufforderung zu finden, und das Team entsprechend zu motivieren.

8. Klassische und laterale Führung im Vergleich (Zusammenschau) oder die Big Five der klassischen und der lateralen Führung

Aktuell finden sich in Organisationen zumeist sowohl Elemente der klassischen als auch der lateralen Führung. Das hat damit zu tun, dass wir in Übergangszeiten leben und vielfach beide Bereiche individuell angewandt werden. Worin unterscheiden sich nun laterale von klassischen Führungsaufgaben bzw. wie ergänzen sie sich (vgl. dazu Geschwill/Nieswandt 2016, S. 195–206)?

8.1 Ziele setzen (klassisch) – In Zielen denken (lateral)

Führungskräfte werden klassisch letztendlich an den Ergebnissen gemessen. Das betonen nicht nur viele Managementberater, sondern auch dem ehemaligen deutschen Bundeskanzler Helmut Kohl wird nachgesagt, dass er die Zieldiskussion einmal so zusammengefasst hat: »Wichtig ist, was hinten rauskommt« (Geschwill/Nieswandt 2016, S. 195).

Im lateralen Führen spielt die Beteiligung eine entscheidende Rolle. Dazu gehören:

- Visionen mit anderen entwickeln,
- Ziele gemeinsam transparent und schriftlich vereinbaren,
- Beteiligen von Mitarbeitenden, die freiwillig etwas zur Lösung beitragen wollen,
- Teilen von Wissen und Kompetenz.

8.2 Sich selbst organisieren (klassisch) – Sich selbst organisieren (lateral)

Selbstorganisation ist heute wichtiger denn je. Das bezeugen auch die zahlreichen Veröffentlichungen zum Thema Zeitmanagement. Es ist beispielsweise zu einer großen Herausforderung geworden, die täglich steigende E-Mail-Flut (gut) zu bewältigen. Um diese und andere Herausforderungen zu meistern, braucht es eine klare Prioritätensetzung. Dabei können Führungstools, wie z. B.

das Eisenhower-Prinzip helfen. Dieses Prinzip, das seinen Namen vom amerikanischen Präsidenten Dwight D. Eisenhower bekommen hat, will eine Priorisierung der Aufgaben durch die Differenzierung in wichtig und dringend erreichen.

Beim lateralen Führen ist die Selbstorganisation noch bedeutsamer, weil mehrere Personen beteiligt sind. Dabei spielt die Disziplin in der Einhaltung von Vereinbarungen eine entscheidende Rolle. Wichtig ist:

- Prioritäten setzen,
- Vertrauen statt delegieren,
- Geschwindigkeit erzielen (durch weniger Bürokratie),
- Widersprüche akzeptieren und mit ihnen arbeiten.

8.3 Delegieren und kommunizieren (klassisch) – Überzeugen (lateral)

In der klassischen Führung gehört die Delegation zu den Kernaufgaben einer Führungskraft. Sie stellt gleichzeitig eine Personalentwicklungsmaßnahme der Führungskräfte dar. Delegation ist Teil aller vier Führungsstile, wie sie bereits Hersey und Blanchard im 20 Jahrhundert erarbeitet haben. Die Herausforderung für Führungskräfte liegt darin, die vier Führungsstile möglichst passend in Bezug auf den jeweiligen Reifegrad des Mitarbeitenden situativ anzuwenden (siehe dazu mehr bei Baumann 2013).

Ohne Kommunikation funktioniert Führung nicht, oder – anders gesagt – Führung ist Kommunikation. Eine zielorientierte und strukturierte Gesprächsführung ist dabei für Führungskräfte hilfreich.

Die laterale Führung im Speziellen lebt davon, dass andere überzeugt werden – von den besten Ideen, dem besten Weg oder dem besten Vorschlag. Lateral führen heißt lateral führen und nicht moderieren. Natürlich spielt Moderation eine wichtige Rolle, aber primär geht es um das Überzeugen. Wichtig ist hier:

- Menschen mögen,
- kreative Lösungen mit anderen entwickeln,
- streiten und provozieren, gemeinsam um das beste Ergebnis ringen,
- Lust an der Selbstinszenierung haben.

8.4 Entscheiden (klassisch) – Entscheiden (lateral)

Entscheiden ist eine Kernaufgabe im klassischen Management, die aber einsam macht. Klassische Entscheidungsstrukturen verpflichten Manager darüber hinaus dazu, höherwertige Entscheidungen zu treffen, je höher sie hierarchisch gestellt sind.

Lateral führen heißt, die Entscheidungsstrukturen zu flexibilisieren und kompetente Fachteams entscheiden zu lassen. Operative Entscheidungen werden nach Möglichkeit vor Ort sowie team-, abteilungs- und bereichsübergreifend getroffen. So werden in lateralen Organisationseinheiten auch Mitarbeitende zu Entscheidern. Wichtige Grundsätze gerade hier sind:

- Komplexität miteinbeziehen und tolerieren,
- Fehler transparent machen (ausgehend von und inklusive der Führung),
- global denken, lokal entscheiden.

8.5 Kontrollieren (klassisch) – Mit Selbstverpflichtungen arbeiten (lateral)

Kontrolle gilt als das Herzstück des klassischen Managements. Wobei es zwei extreme Ausprägungen gibt, nämlich einerseits paranoides Überkontrollieren im Sinne von Übersteuerung und andererseits Nichtkontrollieren im Sinne von Untersteuerung. Wenn Ziele vereinbart werden, ist es sinnvoll, dass diese auch auf ihre Erreichung hin überprüft werden. Bedeutsam ist, dass Ergebnisse bewertet und auch gespiegelt werden.

Beim lateralen Führen wird auf Selbstverpflichtungen gesetzt. Und es ist wichtig, dass Führungskräfte Entscheidungen ihres Teams monitoren (etwa über Präsentationen oder andere regelmäßige Abläufe). Entscheidend ist hier vor allem:

- Feedback suchen und geben – im Gegensatz zu äußerer Kontrolle,
- Selbst- vor Fremdkontrolle und den Mitarbeitenden etwas zutrauen,
- totale Ergebnistransparenz (als Voraussetzung für Selbstkontrolle),
- schlanke Berichte und Dokumentationen,
- (nach Möglichkeit) nur »Y-Typen« akzeptieren, die hoch motiviert, gut qualifiziert und bereit sind, eigenverantwortlich zu arbeiten und zu lernen sowie sich entwickeln wollen.

9. Schlussbemerkungen

Mein Credo beim lateralen Führen lautet, dass auch Vorgesetzte mit Weisungsbefugnis mitunter gut daran täten, so zu führen, als ob sie diese gar nicht hätten, denn sie sind dadurch noch mehr gefordert, alle Kompetenzen auszuschöpfen und insbesondere ihre natürliche Autorität und Persönlichkeit zu entwickeln.

Literatur

Baumann, J. A.: Situativ Führen, Die Kunst der flexiblen Führung. In: personalSCHWEIZ, Werte & Kompetenzen 2013, S. 31 • Bauer-Jelinek, C.: Die helle und die dunkle Seite der Macht – Wie Sie Ihre Ziele durchsetzen, ohne Ihre Werte zu verraten, Salzburg 2009 • Geschwill, R./Nieswandt, M.: Laterales Management. Das Erfolgsprinzip für Unternehmen im digitalen Zeitalter, Wiesbaden 2016 • Grobner, M.: Lust auf Führung – FührungsKRAFT entwickeln, Hamburg 2016 • Kühl, S.: Laterales Führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung, Wiesbaden 2017 • Kühl, S./Schnelle, Th.: Führen ohne Hierarchie. Macht, Vertrauen und Verständigung im Prozess des Lateralen Führens. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Nr. 2, 2009 • Managen ohne Weisungsbefugnis. Laterale Führung. In: managerSeminare, Heft 108, 3–2007, S. 34–40 • Macht in Bewegung. Führen ohne Hierarchie. In: managerSeminare, Heft 207, 6–2015 • Maxwell, J. C.: The 360 ° leader. Developing your influence from anywhere in the organization, Nashville 2005 • Maxwell, J. C.: Das Maxwell-Konzept, Weinheim 2009 • Pechtl, W.: Zwischen Organismus und Organisation. Wegweiser für Berater und Führungskräfte, St. Pölten 2001 • Rosenberg, M. B.: Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. 12. Auflage. Originaltitel: Nonviolent Communication. Paderborn 2016 • Senge, P. M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der Lernenden Organisation, Stuttgart 1996 • Steiner, C.: The Heart of the Matter: Love, Information and Transactional Analysis. Chapter 8: Seven Sources of Heart-Centered Power; Further Refinements 2009 • Steiner, C.: The Seven Sources of Power: An Alternative to Authority. In: TAJ 1987, Vol. 17, No. 3 • Steiner, C.: Macht ohne Ausbeutung. Zur Ökologie zwischenmenschlicher Beziehungen, Paderborn 1987

Anhang

Funktionen der Führung		
Funktion in der Führung/ Funktionsbereiche	**Tätigkeiten/Aufgaben/ Typische Handlungen Was?**	**Rollen Wie?**
Leiten	– Ziele setzen – Aufträge erteilen – entscheiden – organisieren – kontrollieren – bewerten/beurteilen – etc.	– Anführer – Initiator – Verfolger – Vorbild – Vater/Mutter – Zampano – Manager – Entwickler – Spezialist – Leader – Netzwerker – Koordinator – Aufschieber/Umfaller – Animateur
Beraten	– fachlich und prozessmäßig – bei persönlichen Fragestellungen – bei Konflikten – ausbilden, entwickeln und unterstützen – Kommunikationsfähigkeit und Lernwilligkeit fördern – »dem anderen helfen, sein Problem zu lösen« – etc.	– Beobachter – Begleiter – Sachverständiger – Helfer – Hofnarr – Rebell – (stiller) Zuhörer – Forderer und Förderer – Besserwisser

Funktionen der Führung		
Funktion in der Führung/ Funktionsbereiche	**Tätigkeiten/Aufgaben/ Typische Handlungen Was?**	**Rollen Wie?**
Verhandeln	– Wünsche ansprechen – Forderungen stellen – durchsetzen – Abweichungen und Gemeinsamkeiten festhalten – Kompromisse eingehen – etc.	– Idealist – Retter – Geheimnistuer – Nachgebender
(Team-)Mitglied sein	– gleichrangig in einem Team/ einer Projektgruppe/ein Thema/Problem bearbeiten und sich einbringen – eine Situation beschreiben und sich mitteilen – Bereitschaft zur Zusammenarbeit feststellen und Aufgaben durchführen – Ziele festhalten – zielorientiert vorgehen (IST-Situation analysieren, planen, durchführen, kontrollieren) – Informationen weiterleiten – etc.	– Ausführende/r – Super Experte – Fachmann bzw. -frau – Mitspieler/in – Exponent – Rebell – Angepasste/r – Perfektionist – Kritischer Hinterfrager – Ideengeber – Stimmungskanone – Opfer – etc.

Der Autor

Mag. Jürgen A. Baumann, MSc, verfügt über zwölf Jahre Praxiserfahrung in leitenden Positionen in internationalen Unternehmen, unter anderem als Human Resources Manager in der Industrie. Er war beteiligt an mehreren internationalen Projekten und sammelte Trainingserfahrungen in Europa und im Nahen Osten. Als Organisationsberater, Management-Trainer und Business-Coach ist er seit 2011 auf Leadership, Teamentwicklung und Konfliktlösung spezialisiert und begleitet Projekte in verschiedenen Branchen (im Profit- und Non-Profitbereich). Er coacht Führungskräfte im mittleren und höheren Management mit dem Schwerpunkt Führung und Persönlichkeit. Aktuell berät er in Österreich, Süddeutschland, Schweiz, Norditalien, Polen und Ungarn. Außerdem ist er desi-

gnierter Lektor für Wirtschaftsethik an der FH Vorarlberg. Daneben arbeitet er als Existenzanalytiker (Psychotherapeut) in eigener Praxis und ist Delegierter im Vorstand der Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse International.

Kontakt: JAB Consulting, Botanikerstrasse 30, A-6020 Innsbruck;
E-Mail: jab@jab.co.at; www.jab.co.at, Tel.: +43 699 10100100

7.60.219 Führen auf Augenhöhe ohne Weisungsbefugnis

unbesetzt