



Der Berufsverband
für Trainer, Berater
und Coaches

News & Facts

Seitwärtsbewegung

Lateral führen im Netz(werk)

von Stefan Häseli, Vizepräsident im BDVT

Die Hierarchie hat ausgedient. Es lebe die Hierarchie!

Von oben nach unten und mit klaren Strukturen – Jahrhunderte lang waren Unternehmen entsprechend ausgerichtet. Durchaus erfolgreich. Der Firmen-, Finanz-, Abteilungs- oder Teamchef hatte das Sagen, an dem sich die jeweils „Untergebenen“ mehr oder weniger widerspruchslos orientierten. Doch für zunehmend mehr Organisationsprozesse oder den wachsenden Part des Projektgeschäftes wird eine andere Führungsform als die klassische Hierarchie benötigt – wohlgemerkt, ohne diese generell abschaffen zu wollen.

Seitwärtsbewegung

Der Begriff Laterale Führung entstammt dem lateinischen *latus*, gleichbedeutend mit Seite. Der „Führende“ befindet sich quasi Seite an Seite auf der gleichen Hierarchiestufe wie die zu „Führenden“. Wesentliches Merkmal dieser Führungsform ist die fehlende Weisungsbefugnis. Vielmehr beruht die Beeinflussung von Meinung, Motivation und Handeln der jeweiligen Gruppenmitglieder auf Überzeugung und Können. Disziplinarische Schritte entfallen. Im Vordergrund stehen Vertrauen und Verständigung. Ein gemeinsamer Denkhorizont soll die verschiedenen Interessen der Beteiligten einbinden und so ein gemeinsames Ziel schaffen.

Linientreue oder Führung quer zur Linie?

Gänzlich neu ist diese Art der Führung nicht, vielmehr wird sie in vielen Bereichen längst erfolgreich praktiziert. Freie Mitarbeiter beispielsweise werden durch eine laterale Führung ebenso in Unternehmensprozesse eingebunden wie wichtige Lieferanten oder Fachexperten in beratender Funktion. Doch selbst Führungskräfte, die auf ihrer Ebene laterale Führung praktizieren, setzen noch immer gerne auf das eindeutig gegliederte Von-oben-nach-unten-Prinzip. Während Sie beispielsweise eng mit anderen Abteilungs- oder Bereichsleitern kooperieren, um gemeinsam von der Unternehmensführung gesetzte Ziele zu erreichen, bleibt die hierarchische Ordnung innerhalb ihrer Abteilung mit sich selbst an der Spitze und Weisungsbefugnis unangetastet.

Person statt Position

Im modernen Wirtschaftsleben sind viele Organisationen flacher geworden. Die strenge Hierarchie verliert an Bedeutung, gleichzeitig gewinnen die netzwerkartigen Beziehungen verschiedener Fachgebiete an Einfluss. Das Miteinander ist damit vielschichtiger, aber auch komplexer geworden. Besonders bei abteilungsübergreifenden Projekten wird immer häufiger laterale Führung praktiziert. Entsprechend dem jeweiligen Projekt ist diese meist temporär angelegt. Der Projektleiter hat – als eine Art Kollege – dafür zu sorgen, dass miteinander das

gewünschte Ergebnis erreicht wird. Eine anspruchsvolle Aufgabe mit begrenzten Befugnissen.



Der Berufsverband
für Trainer, Berater
und Coaches

News & Facts

Umso mehr muss der Projektleiter sich seiner Verantwortung und damit der notwendigen Entscheidungsbefugnis bewusst sein, ebenso seiner Kompetenzen und deren Grenzen. Da er weder über Machtmittel noch Amtsautorität verfügt, hängt das Gelingen der Führungsaufgabe entscheidend von der persönlichen Autorität ab. Davon wie er seine Aufgabe, ein Projektziel zu erreichen, auf jedes einzelne Mitglied der Gruppe adaptieren kann. Denn das Erkennen des gemeinsamen Ziels ist der Schlüssel zur Bereitschaft der Beteiligten, den Weg überzeugt mitzugehen, ihre Aufgaben im Teilbereich so zu erfüllen, dass sie dem Gesamtprojekt zugute kommen.

Führung will gelernt sein

Werden hoch qualifizierte Mitarbeiter für ein adäquates Projekt mit der Führungsaufgabe betraut, müssen diese zunächst einmal ihre „fachlichen Scheuklappen“ ablegen und über den Tellerrand schauen, um Belange, Beweggründe und Bedürfnisse der Projektbeteiligten zu erkennen, zu akzeptieren und lenken zu können. Erhält die Projektleitung dagegen ein zuverlässiger Koordinator, muss dieser sich in die fachliche Materie so weit vertiefen, dass er Zusammenhänge bestmöglich beurteilen und so sichere Entscheidungen treffen kann. Die detaillierte Ausarbeitung bleibt aber in den Händen der Spezialisten. Hier mitmischen zu wollen, ist nicht ratsam. Das könnte schnell als mangelndes Vertrauen ausgelegt werden und demzufolge Boykothaltungen nach sich ziehen. Wer sich erfolgreich als lateraler Führer in die Gruppe einbringen will, sollte seine persönlichen Fähigkeiten weiterentwickeln. Viele Mitarbeiter haben womöglich aus ehrenamtlichen Tätigkeiten bereits Erfahrungen gesammelt, sei es als führende oder geführte Mitwirkende.

Miteinander kommunizieren

Eine gute Kommunikation von Anfang an ist das A und O, um andere zu überzeugen. Denn nur wer wirklich überzeugt ist, wird auch voll mitziehen, ist motiviert. Das erste gemeinsame Gespräch sollte deshalb intensiv vorbereitet werden. Eine frühzeitige Information über Inhalte und voraussichtliche Dauer ermöglicht allen Beteiligten, die Möglichkeit sich auf den Verlauf vorzubereiten und einzulassen. Die Führungsperson selbst sollte seine Gesprächspartner kennen, alle notwendigen Unterlagen zur Hand haben und das Vorgehen zumindest gedanklich strukturiert haben. So gewappnet, steht einem selbstbewussten Auftreten nichts mehr im Wege.

Wir sind das Ziel (oder: Wir schaffen das!)

Zunächst einmal steht die sachliche Information im Vordergrund. Grund und Ziel des Gesprächs werden eingangs ebenso dargelegt wie der voraussichtliche Ablauf. Anschließend wird die Ausgangslage, der Ist-Zustand und das Ziel, der Soll-Zustand beschrieben und mit Fakten untermauert. Dann geht es darum, den Nutzen zu formulieren. Den Nutzen für die Gesprächspartner, sich selbst und das Unternehmen. Dieser Gewinn, dieser Mehrwert ist eine nicht zu unterschätzende Antriebskraft für das Gelingen eines Projektes. Nun gilt es, die Kollegen an der Planung des weiteren Vorgehens zu beteiligen. Jeder ist aufgefordert, seine Gedanken einzubringen. Was tun wir bis wann? Wer tut was bis wann? Solche konkreten Fragen binden die Beteiligten ein, fordern Aktivität und Lösungsvorschläge, die jeder für seinen Bereich formulieren und anbieten kann.



Der Berufsverband
für Trainer, Berater
und Coaches

News & Facts

Viele Wege führen zum Ziel

Meist werden bereits hier die unterschiedlichen Interessenslagen deutlich. Es wird sich nicht auf Anhieb der eine Weg abzeichnen. Wahrscheinlicher ist, dass sich ganz verschiedene Möglichkeiten auftun. Im Geschick des Führenden liegt es nun, sich dem Ziel durch Verhandeln, Abwägen, Kooperieren und Motivieren anzunähern. Wie ein Coach muss sich der Führende in die verschiedenen Sichtweisen der Beteiligten versetzen und diese „Wirklichkeiten“ miteinander abgleichen. Überall dort, wo es Übereinstimmungen gibt, kann von einer gemeinsamen Sicht gesprochen werden, die auf das gemeinsame Ziel ausgerichtet ist. Beherrzt man diese Grundsätze, kann die vielschichtige Aufgabe einer lateralen Führung Schritt für Schritt souverän gelingen.

Lateral führen heißt...

1. fehlende Weisungsbefugnis im ersten Schritt zu akzeptieren
2. unterschiedliche Interessenslagen zu berücksichtigen
3. gemeinsame Ziele auszuhandeln
4. selbstbewusst aufzutreten
5. vorhandene Machtstrukturen für sich zu nutzen
6. ein gutes Netzwerk auf- und auszubauen
7. durch Fachwissen und gute Idee Akzeptanz zu schaffen
8. neue Denkansätze zuzulassen
9. den Nutzen für das Gegenüber in den Vordergrund zu stellen
10. das gemeinsame weitere Vorgehen zu vereinbaren