

Rainer König

Laterales Führen

1. Die Lage

Laterales Führen ist Führen ohne Weisungsbefugnis. Näher betrachtet versteht man darunter Führungs- oder besser Kooperationsbeziehungen zwischen Kollegen, die der gleichen hierarchischen Stufe angehören. Darüber hinaus sollten diese Kollegen noch gemeinsame Aufgaben erfüllen. Die betreffenden Aufgaben können abteilungsintern oder abteilungsübergreifend sein.

Laut einer aktuellen Umfrage sind 89 % der „Personaler“ davon überzeugt, dass laterales Führen immer wichtiger wird.¹ Der Grund: Komplexe Strukturen in Unternehmen werden künftig neue Formen der Führung begünstigen, so die Teilnehmer einer Studie.

Schon jetzt stark verbreitet sind demnach einige laterale Führungsrollen wie die Fachführung mit Projekten innerhalb eines Fachs (in 63 Prozent der befragten Unternehmen), Teamführung ohne Vorgesetztenfunktion (56 Prozent) sowie Stabsfunktion (54 Prozent) sowie Linienverantwortung und abteilungsübergreifende Projektleitung (53 Prozent).

Welche Kompetenzen brauchen laterale Führer? Laut Meinung der Befragten ist die Fähigkeit, das Commitment und das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen, mit 53 Prozent Nennungen das A und O. Gleich danach steht gute Menschenkenntnis (39 Prozent) und Ziel- und Ergebnisorientierung (27 Prozent).

Als weniger wichtig erachteten die Befragten die Fachkompetenz (fünf Prozent), die Zuverlässigkeit und die Kreativität (jeweils vier Prozent) der lateralen Führungskraft.

Als größte Herausforderungen von lateralen Führungskräften wurde mit 64 Prozent der Faktor "Ressourcenknappheit" genannt - von der wohl alle Führungskräfte, ob mit oder ohne Führungsposition, ein Lied singen können. Speziell dürften laterale Führungskräfte allerdings mit einem Problem zu kämpfen haben, das 40 Prozent der Befragten nannten: wegen ihrer fehlenden Positionsautorität nicht ausreichend akzeptiert zu werden. Ein Drittel ist zudem der Meinung, dass Mitarbeiter, die ohne Führungsfunktion führen, zu viele Prioritäten zu managen hätten.

Soweit die aktuelle Lage. Wie sehen nun theoretische Konzepte zum lateralen Führen aus?

¹ Vgl. <http://www.haufe.de/personal/hr-management/laterale-fuehrung-fuehren-ohne-fuehrungsfunktion-wird-wichtiger-80-306786.html> vom 08-06.2015

2. Die Konzepte

Der Begriff *laterales Führen* wurde zum ersten Mal 1998 von den us-amerikanischen Managementberatern und Harvard-Professoren Roger Fisher und Alan Sharp in ihrem Buch „Führen ohne Auftrag“ verwandt. Im Untertitel des Buches verraten sie uns auch, worum es ihnen hierbei eigentlich ging, nämlich darum, „Wie Sie Ihre Projekte im Team erfolgreich durchsetzen“ können. Für Fisher und Sharp war laterales oder hierarchieloses Führen also primär ein Phänomen der Arbeit in Projektteams. Wobei etwas unklar bleibt, ob es sich bei „Ihre Projekte“ um die Projekte des Projektleiters oder die der Teammitglieder handelt.

Unabhängig davon verraten sie uns in dem Buch „Rezepte“, wie man seine persönlichen Fähigkeiten als Projektteilnehmer weiterentwickeln sollte, um sich in der Gruppe besser und erfolgreicher einzubringen². Dabei werden vor allem Hinweise für ein zielorientiertes, planvolles und überzeugendes Kommunikationsverhalten gegeben. Viele dieser Hinweise ähneln den Ideen, die Roger Fisher kurze Zeit zuvor zusammen mit William Ury in seinem Buch „Das Harvard-Konzept – sachgerecht verhandeln“ dargelegt hatte.

Z.B.

- Trennen Sie Menschen von Problemen: Die Methoden sind demnach das Problem, nicht die Kollegen.
- Gehen Sie von der Annahme aus, dass der andere für sein Verhalten gute Gründe hat.
- Übernehmen Sie Teilverantwortung.
- Versetzen Sie sich in die Perspektive der anderen: wie sehen sie die Rollenverteilung.
- Beteiligen Sie Kollegen an der Planung.
- Formulieren Sie Ihre Ziele klar aus und vor allem:
- Wählen Sie eine Taktik, welche die anderen anregt, mitzudenken. Dabei soll vor allem helfen, seine Gedanken in vier Quadranten zu organisieren und zu erklären:

I. Daten	II. Diagnose	III. Richtung	IV. Nächste Schritte
Was ist das Problem?	Welche Ursachen hat es?	Welche Strategien sind ratsam?	Konkrete Folgeschritte?

So rezepthaft-konkret das Buch auch daherkommt, so differenziert und überlegt muss man es auf die Realität konkreter Projekte und den dort gegebenen Lateralbeziehungen anwenden:

² Vgl. ebd., S. 23
R. König 2015

- sollte jedes Teammitglied per se nach diesem Muster verfahren, würden wir also den Ausdruck „Ihre Projekte“ als die Ideen und Positionen eines jeden Projektteilnehmers betrachten, dann dürften Fisher und Sharps Tipps zum lateralen Führen die Arbeit in Projekten nicht unerheblich verzögern. Denn wenn alle im Projekt zunächst nur ihre eigenen Ideen lateral-verdeckt durchboxen, erhöht das zumindest den Abstimmungsbedarf. Es wird verhandelt und das kann dauern. Projekte sind aber von ihrem Wesen her kein Verhandlungsraum in dem auch gemeinsam gearbeitet wird. Vielmehr sind sie primär ein Raum gemeinsamen Arbeitens in dem man auch mal verhandeln kann. Anders formuliert: Beim Verhandeln wird gepokert, bei der Projektarbeit nicht. Hier muss mit offenen Karten gespielt werden. Eine Lösung dieses Problems könnte darin bestehen, die „Pokerräume“ in Projekten genau zu umreißen und zu begrenzen;
- sollte allerdings die Projektleitung nach diesen Hinweisen verfahren, dann wäre laterales Führen nur ein anderes Wort für kooperatives Führen, das die Mitarbeiter stärker einbindet und als Partner behandelt. Hierarchiefrei wäre es nicht, denn zumindest in echten Projekten hat der Projektleiter immer auch eine hierarchisch vorgesetzte Position inne. Anders liegt der Fall in sog. Matrix-Projekten, wo die Projektteilnehmer weiter von ihren Linien-Vorgesetzten hierarchisch geführt werden und dem Projektleiter so nur eine koordinierende Funktion zukommt. Hier kann der Projektleiter eigentlich gar nicht anders als lateral im Sinne von Fisher und Sharp zu führen – und zwar sowohl gegenüber den Mitgliedern des Projektteams als auch gegenüber ihren Vorgesetzten in der Linie.

In Deutschland machte *laterales Führen* vor allem der Organisationssoziologe Stefan Kühl bekannt. Sein Ansatz dominiert hier noch immer die Diskussion um das Thema. Zusammen mit Thomas Schnelle, dem Gründer und Geschäftsführer von Metaplan, definiert er z.B. in einem Aufsatz aus dem Jahre 2009³, dass laterales Führen auf drei Säulen bzw. Mechanismen der Einflussnahme beruhe: Verständigung, Vertrauen und Macht.

- Bei Verständigung geht es darum, die Denkgebäude des Gegenübers so zu verstehen, dass neue Handlungsmöglichkeiten erschlossen werden können.
- Vertrauen wird aufgebaut, wenn eine Seite einseitig in Vorleistung geht und die andere Seite das nicht ausnutzt, sondern das Vertrauen später erwidert.
- Macht spielt eine Rolle durch Kontrolle der internen, oft informellen Kommunikation, dem Einsatz von Expertenwissen oder Nutzen von Kontakten zur Umwelt der Organisation.

Alle drei Säulen können sich gegenseitig unterstützen oder behindern: „In der situationsabhängigen, jeweils unterschiedlichen Schwerpunktsetzung auf Verständigung, Macht oder Vertrauen liegt der Clou der lateralen Führung.“

Die drei Mechanismen lassen sich aber auch teilweise ersetzen. „Wenn sich Misstrauen in eine Kooperationsbeziehung einschleicht, kann es notwendig sein,

³ Vgl. Organisations-Entwicklung 2/2009, S. 51ff.

neue Machtspiele zu entwickeln, mit denen man Dinge vorantreibt. Und bei großem Vertrauen braucht man nicht unbedingt das Denken des anderen zu verstehen.“
„Konkret heißt dies, dass man im lateralen Führen nach Alternativen zum jeweils dominanten Einflussmechanismus Ausschau halten kann.“

Niemand wird anzweifeln, dass Verständigung, Vertrauen und Macht im betrieblichen Alltag wichtige Faktoren darstellen. Bei näherer Betrachtung wirft das Drei-Säulen-Konzept des lateralen Führens von Kühl und Schnelle allerdings mehr Fragen auf als es Antworten gibt.

1. Was ist mit diesen drei Säulen eigentlich genau gemeint?
2. Sind sie wirklich gleichrangig?
3. Stellen Sie tatsächlich die einzigen Faktoren lateralen Führens dar?

zu 1. Was ist mit diesen drei Säulen eigentlich genau gemeint?

Schauen wir uns die „drei Säulen“ einmal näher an.

- Wenn es bei lateraler Verständigung darum geht, „Denkgebäude des Gegenübers so zu verstehen, dass neue Handlungsmöglichkeiten erschlossen werden können“, dann heißt das doch wohl, dass der, der lateral führt, a) sehr empathisch und b) sehr kreativ sein muss. Kühl-Schnelle nehmen hier die Fisher-Sharp-Idee der Perspektive-Übernahme auf.
- Wenn laterales Vertrauen dadurch aufgebaut wird, dass „eine Seite einseitig in Vorleistung geht und die andere Seite das nicht ausnutzt, sondern das Vertrauen später erwidert“, dann wird Vertrauen durch Vertrauen aufgebaut. Das ist tautologisch. Der Satz macht wieder nur Sinn, wenn man ihn auf die Kompetenz des lateral Führenden bezieht. Er braucht den Mut, die Selbstsicherheit und charakterliche Stärke, als *erster* zu vertrauen. Er muss sich trauen, zu vertrauen.
- Laterale Macht wird von Schnelle und Kühl über informelle Kommunikation, Kontakte und Expertenwissen definiert. Beim lateralen Führen braucht man also Netzwerke oder wie man früher sagte: eine Hausmacht. Der lateral Führende muss also erfolgreicher Mikropolitiker sein.

Laterale Führer benötigen also Empathie, Kreativität, Mut und informelle Netzwerke bzw. sie müssen solche knüpfen können, d.h. die sollten kontaktfreudig sein und politisch agieren können.

Dieses Kompetenzprofil macht Sinn, so dass man sich als nächstes fragen könnte, was ein lateral Führender tun muss, um ihm gerecht zu werden..

Allerdings ist dieses Kompetenzprofil wahrscheinlich nicht das, was Schnelle und Kühl mit ihren drei Säulen meinen. Wahrscheinlich versteht vor allem Kühl als Organisationssoziologe darunter eher ein Ensemble sozialer Strukturmerkmale. Sein Ansatz soll ja eine Art Paradigmenwende von der Person und seinen Fertigkeiten hin zur Organisation und ihren Strukturen (= Erwartungen) darstellen. Aber diese bleiben seltsam diffus und unkonkret und können wenig bei den eingangs skizzierten (Akzeptanz-)Problemen lateraler Führungskräfte nicht weiter helfen.

zu 2. Sind die drei Säulen wirklich gleichrangig?

Macht, Vertrauen und Verständigung sind nicht gleichrangig, weil sie nicht gleichbedeutend sind:

- Vertrauen ist ein Gefühl. Es speist sich aus dem Glauben heraus, dass das, was eine Person sagt oder tut, richtig, wahr und redlich ist. Henry Louis Mencken sagte einmal, vertrauen bedeute, „einem Menschen sogar dann glauben zu können, wenn man weiß, dass man an seiner Stelle gelogen hätte.“ Vertrauen ist ein Vorschuss auf die Zukunft, der zwar schnell aufgebraucht sein und vom Vertrauensgeber entzogen werden kann, ohne den Führung aber gar nicht möglich ist.
- Macht ist kein Gefühl, sondern – hier zitiere ich Max Weber – die Chance, seinen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen. D.h. Macht ist die Möglichkeit oder das Potenzial, andere Menschen beeinflussen zu können. Dieses Potenzial kann sehr unterschiedlich gefüllt werden: z.B. durch Vertrauen oder Verständigung aber auch durch Wissen, Verbündete (Netzwerke) etc.
- Verständigung dagegen meint den Verlauf oder das Ergebnis eines Kommunikationsprozesses. Hier kommen z.B. all die Hinweise zum überzeugenden und erfolgreichen Verhandeln zur Geltung, wie sie Fisher und Sharp in ihrem Lateral-Konzept aufführen (Trennen der Menschen von Problemen, dass jeder für sein Verhalten gute Gründe hat, Perspektiveübernahme, Beteiligung der Kollegen an der Planung, klare Zielformulierung, andere zum Mitdenken anregen).

Die sinnvolle Zuordnung von Macht, Vertrauen und Verständigung zum lateralen Führen wäre m.E. die folgende:

- Macht, d.h. die Chance Menschen zu beeinflussen, ist das, was laterales Führen – wie jedes andere Führen auch – entscheidend ausmacht. Der Begriff Macht beschreibt aber nur eine Hülle, die inhaltlich gefüllt werden muss. Die Frage ist also, wodurch hat jemand eine „Chance“, Macht über andere Menschen auszuüben? Und hier kommen Vertrauen und Verständigung ins Spiel.
- Vertrauen, da stimme ich mit Reinhard K. Sprenger überein, bezeichnet die entscheidende Basis eines jeden Führens. Aber Vertrauen ist als „Gefühl“ nie direkt, sondern nur indirekt oder bedingt beeinflussbar und zwar einzig und allein durch Verständigung oder Kommunikation. Nicht alles ist Kommunikation, aber alles ist nichts ohne Kommunikation. Das gilt vor allem für Vertrauen: es wird gebildet durch geglückte und gemindert durch gestörte Verständigung.
- Verständigung oder Kommunikation ist deshalb der *einzig* Mechanismus der Einflussnahme, den lateral Führende nutzen können, um Vertrauen aufzubauen und derart Macht zu erhalten.

So besitzt das Drei-Säulen-Modell lateralen Führens von Kühl und Schnelle eigentlich nur eine Säule und einen Mechanismus: Die „Säule“ hat eine Machthülle, die von Vertrauen inhaltlich gefüllt wird. Verständigung ist der „Mechanismus“ mit dem lateral Führende diese Säule mit Vertrauen füllen können.

zu 3. Sind dies tatsächlich die einzigen Faktoren lateralen Führens?

Nein, m.E. ist das nicht der Fall. Laterales Führen ist eine besondere Form des Führens. Und Führen meint nichts anderes als zielorientiertes Entscheiden und Anleiten von Menschen zum Handeln.

Folglich kann laterales Führen – wenn überhaupt - sinnvoll nur über die Besonderheiten der Merkmale definiert werden, die Führen per se ausmachen – und das sind Ziele, Entscheidungen, Kommunikationen (Verständigungen), Menschen und Ergebnisse.

- Die besonderen Ziele lateralen Führens: lateral stammt vom Lateinischen *latus* = Seite. Die Ziele lateralen Führens müssen von der gleichen Seite oder Ebene, d.h. von der Gruppe selbst stammen. Laterales Führen bei von oben vorgegebenen Zielen ist ein Widerspruch in sich oder einfach nur verlogen. In real existierenden Organisationen ist solch eine Freiheit der Zielformulierung allerdings immer eingeschränkt. Es gibt einen Ziel-Rahmen, der einzuhalten ist. Personen, die es vermögen, Ziele innerhalb dieses Rahmens nicht nur SMART- mäßig zu formulieren, sondern auch mit Zwischenzielen und Meilensteinen zu versehen, haben hier einen Vorteil. Laterale Führer können das, sie sind Meister der Fokussierung, Konzentration und Komplexitätsreduktion. Das haben übrigens schon Roger Fisher und Alan Sharp so definiert.⁴
- Der Zielrahmen bestimmt beim lateralen Führen auch den der Entscheidung. Hinzu kommt, dass alle Mitglieder der betreffenden Gruppe die gleichen Rechte haben, sich für oder gegen ein bestimmtes Ziel zu entscheiden. Beim lateralen Führen existiert also nicht nur ein Ziel-, sondern auch ein Entscheidungsspielraum, in dem sich die Gruppe frei bewegen kann. Menschen, denen es nicht schwer fällt, sich unter Unsicherheit zu entscheiden, haben im lateralen Führen einen entscheidenden Vorteil. Anders formuliert: Laterale Führer sind selbstsicher und schlagen die Selbstzweifler.
- Was sich beim lateralen Führen an Zielen und Entscheidungen durchsetzt, hängt letztthin aber auch von der „Anleitung“, Kommunikation oder „Verständigung“ ab. Idealtypisch entscheidet hier nur die Macht oder Kraft des besseren Argumentes. Der, der seine Ziele am besten oder überzeugendsten „verkauft“, wird sich durchsetzen. Dazu braucht er sicherlich Informationen. Noch viel wichtiger ist aber eine Rhetorik, die mitreißt. Laterale Führer sind immer gute Kommunikatoren. Aber um Gruppen lenken zu können, müssen sie auch gute Moderatoren sein. Dazu brauchen sie eine Struktur. Das kann die von Fisher/Sharp sein, die wie weiter oben skizziert ein sog. Zirkeldiagramm organisierten Denkens vorschlagen (1. Daten erheben, um das Problem zu beschreiben, 2. Daten diagnostizieren, um die Ursachen zu finden, 3. Richtung, Strategien der Lösung entwickeln, 4. Erster Schritt der Umsetzung, Handlungsplan (Wer, was, wo, wann, wie?).

⁴ Vgl. ebd., S. 59ff.

- Zum lateralen Führen prädestiniert darüber hinaus die Kenntnis von und der Umgang mit Menschen. Laterale Führer sind Netzwerk-Weltmeister und besitzen eine Gabe, die man nach Fisher und Sharp mit Empathie oder Perspektiveübernahme recht gut umschreiben kann. Semiautistische Sozialamöben dagegen können ebenso wenig laterale Führer sein wie sog. Kollegenschweine. Dagegen sind Menschen, die man bisher schon als wohlwollend gütige Leitfigur erfahren hat, dazu quasi konditioniert. Allerdings: Auch jene Netzwerke und diese Güte werden mit Hilfe der Kommunikation/Verständigung vermittelt und so durch sie erstellt, gefestigt oder zerstört.
- Last but not least ist laterales Führen besonders stark ergebnisorientiert. Sind die Ziele, Entscheidungen und Strategien, zu denen ein lateraler Führer seine Gruppe gebracht hat bzw. für die er hier steht, nicht erfolgreich, ist das auch das Ende seiner Führerschaft. Umgekehrt stärkt der Erfolg sein laterales Ansehen. Gerade beim lateralen Führen gilt: Nichts ist so erfolgreich wie der Erfolg! Der Grund: Laterales Führen konstituiert zwar eine soziale Beziehung, nicht aber eine soziale Organisation. Die Erwartungshaltungen sind hier nicht bürokratisch in hierarchischen Stellenprofilen mit Sanktionspotenzial fixiert und offiziell abrufbar. Sie werden immer wieder neu gebildet und sind abhängig von ganz bestimmten Personen. Wechseln diese oder lässt ihr Erfolg nach, dann kann das ganze (Führungs-)System zusammenbrechen. Das macht laterales Führen so faszinierend. Das macht es aber auch so unberechenbar und unzuverlässig.

Deshalb: Wenn unter lateralem Führen nur das gemeint ist, was Fisher-Sharp im Prinzip damit gemeint haben, nämlich die Ideen des Harvard Konzeptes auf interne Überzeugungsprozesse zu beziehen, dann kann das von Vorteil sein. Wer kooperativ überzeugt, führt und motiviert sicherlich am erfolgreichsten.

Allerdings überwiegen die positiven Effekte nur dann, wenn allein die Kraft des besseren Argumentes gilt und Zeit zum Verhandeln vorliegt. Überall dort jedoch, wo das nicht der Fall ist, gerät die berechenbare Verlässlichkeit von Organisationshandeln in Gefahr, wenn der laterale Austausch die Ergebnisse bestimmt. Beim Feuerwehreinsatz oder bei der Operation am offenen Herzen hat laterales Führen nichts zu suchen. Aus lateralem Führen wird dann schnell ein kollateraler Schaden.

3. Laterales Führen und Improvisieren

Quasi ein Grenzbereich lateralen Führens stellt das gemeinsame Handeln, Spielen, Sprechen und Improvisieren zwischen Menschen statt. Hier findet – oft unbewusst – ein hierarchieloses Führen und Abstimmen statt:

- Wenn sich am Bahnsteig eine Menschentraube in den wartenden Zug schiebt, dann stimmen sich diese Menschen durch eine mentale Mischung aus Absicht, Rücksicht und Vorsicht hierarchielos ab.
- Bei Mannschaftsspielen wie Fußball oder Handball gibt es zwar den Trainer und Spielführer. Aber während des Spiels sitzt der Trainer am Spielfeldrand und die Position des Spielführers ist eher eine informelle Position. Auf dem Platz muss sich das Team immer wieder – in Abhängigkeit von der Tagesform der Einzelnen und dem Spiel des Gegners – neu finden. Manchmal läuft das Zusammenspiel fast von selbst, manchmal funktioniert es überhaupt nicht. Die deutsche Fußballnationalmannschaft ist dafür ein Paradebeispiel: Beim Jahrhundert-7:1 gegen Brasilien war die Abstimmung ein Selbstläufer. Bei den ersten Spielen nach der WM dagegen war sie gar nicht vorhanden.
- Beim Sprechen gilt Ähnliches: in einer offenen Diskussion muss sich die Gruppe entweder selbst moderieren oder – was besser klappt - jemand übernimmt die Rolle lateral.
- Bei der Jazz-Improvisation finden wir die vielleicht virtuoseste Form der hierarchielosen Abstimmung vor: ein melodisch und instrumentell unfassbar komplexer, aber immer stimmiger Wechsel von Einzel- und Gruppenimprovisation ist das.

Der Neurologe, Psychologe und leidenschaftliche Hobbyjazzmusiker Manfred Spitzer fasst in seinem Buch *Das (un)soziale Gehirn* hierzu die neuesten Forschungsergebnisse zusammen⁵:

- Beim kreativen Improvisieren werden durchaus die Hirnzentren für bewusste Kontrolle deaktiviert.
- „Von der Geburt an haben Kinder großen Spaß am Imitieren, ab etwa einem Jahr auch am imitiert werden.“
- Darauf aufbauend entwickeln sie die Fähigkeit zum gemeinsamen Improvisieren, was immer dann zu Höchstleistungen – und tiefer Freude – führen kann, wenn über Jahre oder gar Jahrzehnte trainiert wurde.
- Dies ist beim sprachlichen Kommunizieren der Fall: Darin sind wir Menschen nahezu alle Meister.
- Bei anderen Aktivitäten - Musik, Sport, Theater, Kunst – kann es zur Höchstleistung beim gemeinsamen Handeln kommen, bei dem keiner den anderen bestimmt, sondern die Gruppe als ganze handelt. Das setzt langes Training voraus; aber es lohnt sich. Denn das gemeinsame Improvisieren gehört zum Schönsten, das Menschen miteinander erleben können.“

⁵ Vgl. Manfred Spitzer: *Das (uns)soziale Gehirn. Wie wir imitieren, kommunizieren und korrumpieren.* Stuttgart 2013, S. 31