

## Rainer König

### Lateral oder Kollateral?

- Laterales Führen ist Führen ohne hierarchische Kompetenzen, wie es vor allem in Projektteams häufig vorkommt. Darum haben Roger Fisher und Alan Sharp – die ersten, die den Ausdruck benutzten – diesen auch primär auf solche Situationen bezogen.<sup>1</sup>
- Führen als zielorientiertes Entscheiden und Anleiten von Menschen zum Handeln setzt tatsächlich als solche keine Hierarchie, d.h. keine formale Vorgesetztenposition mit Weisungsbefugnissen und Sanktionsmöglichkeiten voraus.
- Wie jedes andere Führen auch lebt deshalb laterales Führen (LF) von der Qualität der Ziele, der Richtigkeit der Entscheidungen, deren Kommunikation und last but not least auch vom Charisma (Ausstrahlung) und der Menschenkenntnis des Führenden sowie der Qualität der Ergebnisse.
- Weshalb allerdings Stefan Kühl LF ausschließlich an den Kategorien Macht, Verständigung und Vertrauen festmacht, ist mir schleierhaft.
- Anders als die eben genannten fünf Merkmale erscheint mir Kühls Trias willkürlich, weil zusammenhanglos und deshalb unsinnig. Denn Macht ist eine Chance, Verständigung ein kommunikativer Prozess bzw. dessen Ergebnis und Vertrauen ein Gefühl. Sinn würde es machen, sie in einen irgendwie nachvollziehbaren logischen Zusammenhang zu stellen. Z.B. Macht oder die Chance, seinen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen, als die übergreifende Kategorie zu bezeichnen, die sich durch Kommunikation vermittelt und von Vertrauen getragen wird. Aber so kommen wir trotzdem nicht weiter, weil Führen per se als kommunikative Handlung (= Verständigung) erscheint. Dessen Lateralität eben darüber zu definieren, wäre tautologisch.
- Deshalb: Laterales Führen ist eine besondere Form des Führens. Folglich kann es – wenn überhaupt - sinnvoll nur über die Besonderheiten der Merkmale definiert werden, die Führen per se ausmachen – und das sind Ziele, Entscheidungen, Kommunikationen, Menschen und Ergebnisse:

---

<sup>1</sup> Vgl. Roger Fisher/Alan Sharp: Führen ohne Auftrag. Wie Sie Ihre Projekte im Team erfolgreich durchsetzen. 2. Aufl. Frf/M 1999. Fisher/Sharp benutzen hier auch die wunderbare Metapher eines Jazzmusikers, der den Sound seiner Band harmonisieren möchte, ohne – wie in der europäischen Orchestermusik üblich - Dirigent zu sein.

- Die Ziele lateralen Führens: lateral stammt vom Lateinischen *latus* = Seite. Die Ziele lateralen Führens müssen also 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 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.<sup>2</sup>
- Dieser Zielrahmen bestimmt auch den der Entscheidung im LF. 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 schlagen hier also die Selbstzweifler.
- Was sich beim lateralen Führen an Zielen und Entscheidungen durchsetzt, hängt letztthin aber auch von der „Anleitung“ oder Kommunikation 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 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?).
- 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 mit Empathie recht gut umschreiben kann. Semiautistische Sozialamöben dagegen können keine lateralen Führer sein. Ihnen wird nicht selten auch das zugeschrieben, was Max Weber den patriarchalen Führungsstil nannte: sie sind zum Führen legitimiert, weil man sie bisher schon wohlwollen gütige Leitfigur erfahren hat. Kollegenschweine dagegen werden nie lateral führen können.
- Last but not least ist LF 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 die laterale Führerschaft. Gerade beim LF gilt: Nichts ist so erfolgreich wie der Erfolg! Der Grund: LF konstituiert zwar eine soziale Beziehung, nicht aber eine soziale Organisation. Die Erwartungshaltungen sind hier nicht

---

<sup>2</sup> Vgl. ebd., S. 59ff.

bürokratisch erstarrt. Sie werden immer wieder neu gebildet und sind abhängig von ganz bestimmten Personen. Wechseln diese oder lässt ihr Erfolg nach, dann bricht das ganze (Führungs-)System zusammen. Das macht LF so faszinierend. Das macht es aber auch so unberechenbar.

- Deshalb: Wenn unter LF nur das gemeint ist, was Roger Fisher im Prinzip damit gemeint hat, nämlich die Ideen des Harvard Konzeptes auf interne Überzeugungsprozesse zu beziehen, dann kann man das nur begrüßen. Wer kooperativ überzeugt, führt und motiviert sicherlich am erfolgreichsten. Allerdings 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. Aus lateralem Führen wird dann schnell ein kollateraler Schaden.