



Goethestraße 16  
D-25451 Quickborn  
Tel. +49-4106-617 0  
Fax +49-4106-617 100

# Zur Popularität des Konzeptes des Lateralen Führen

**Stefan Kühl, Christoph Nahrhold und Thomas Schnelle**

([stefankuehl@metaplan.com](mailto:stefankuehl@metaplan.com)) ([christophnahrhold@metaplan.com](mailto:christophnahrhold@metaplan.com)) ([thomasschnelle@metaplan.com](mailto:thomasschnelle@metaplan.com))

**Arbeitspapier [www.laterales-fuehren.de](http://www.laterales-fuehren.de) Nr. 1**

Quickborn 2007

Organisationsmitglieder registrieren mit großem Interesse die subtilen Taktiken, kleinen Praktiken oder mehr oder minder geschickten Manöver, die im Schatten der Hierarchie angewandt werden. Da sind z.B. die kleinen Kniffe, die Interaktionen in Organisationen vereinfachen und mit denen man auch ohne Weisungsbefugnisse etwas durchsetzen kann. Man denke nur an den Takt, mit dem man sich unter gleichgestellten Kollegen begegnet, die kleinen Neckereien und Scherze in Kooperationsbeziehungen, den übertrieben dargestellten Respekt gegenüber einflussreichen Personen, die kleinen freiwilligen Sonderleistungen, mit denen man Wohlgefallen zu produzieren sucht, oder die Dankbarkeit, die man zum Ausdruck bringt, obwohl sie innerhalb der formalen Organisation ja gar nicht nötig ist (zu diesen Themen immer noch unübertroffen Luhmann 1964: 331-372).

Man kann diese Taktiken, Praktiken und Manöver vorrangig unter dem Gesichtspunkt einer flüssigeren, störungsfreieren Gestaltung der Interaktion in Organisationen ansehen. Wenn man die unzähligen Managementseminare über effiziente Gesprächsführung, interkulturelle Kommunikation, schlagfertige Argumentation, strategische Verhandlungsführung, erfolgreiche Mitarbeitermotivation, emotionale Führung oder diplomatisches Konfliktmanagement betrachtet, dann erkennt man, dass der Schwerpunkt dieser Seminare auf der Verbesserung des Manövriergeschicks in diesen alltäglichen Interaktionen liegt. Es stehen die Fragen im Mittelpunkt, wie man Dynamiken in Gesprächen steuern kann, wodurch Konflikte in Interaktionen gekennzeichnet sind und wie man diese reduzieren kann, wie man in Gesprächen mit der eigenen Persönlichkeit überzeugen kann oder wie man im alltäglichen Umgang die intrinsische Motivation anderer erkennt und stimuliert.

Mit der Fokussierung auf Macht, Vertrauen und Verständigung wird der Fokus auf die Einflussmechanismen gelenkt, die sich häufig hinter diesen Kniffen der Interaktion verstecken. Takt, Höflichkeit und Freundlichkeit mögen einerseits in Interaktionen erwartet und in Führungstrainings eingeübt werden, sie beeinflussen maßgeblich aber auch die Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse in Organisationen. Necken und Scherzen dient sicherlich einerseits zur Entspannung von Interaktionen, aber häufig hat es andererseits auch eine Funktion in der Erhaltung oder Veränderung der existierenden Macht-, Vertrauens- und Verständigungsverhältnisse. Hilfe und Dank spielen einerseits in vielen Interaktionen in Organisationen eine Rolle, auch wenn es aus der Perspektive auf die Formalstruktur der Organisation dafür eigentlich keinen Anlass gibt. Das Helfen und Danken ist aber andererseits häufig nur vor dem Hintergrund der Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse zu begreifen.

Wir nutzen den Begriff des Lateralen Führens, um die Wirkungsweise von Macht, Vertrauen und Verständigung im Schatten der Hierarchie mit einer griffigen Formel zu fassen. Sicherlich: Macht, Vertrauen und Verständigung spielen nicht nur in lateralen, sondern auch in hierarchischen Kooperationsbeziehungen eine wichtige Rolle. Schließlich müssen auch Hierarchen gegenüber ihren Untergebenen häufig andere Machtquellen einsetzen als die Androhung von Sanktionen bei Nichtbefolgung von Anweisungen. Die Kunst hierarchischer Führung besteht auch darin, Vertrauen zu Untergebenen aufzubauen, um beispielsweise Informalitäten oder gar Illegalitäten der Organisation decken zu können. Bei lateralen Beziehungen spielen jedoch diese Einflussmechanismen eine besondere Rolle, weil hier nur sehr begrenzt auf die Hierarchie der Organisation zurückgegriffen werden kann.

### ***Zur Anwendung des Konzeptes***

In Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern, Nichtregierungsorganisationen, Parteien oder Vereinen wird, so unsere Behauptung, immer auch lateral geführt – auch wenn das Wort

„Lateralität“ nicht zum Wortschatz der meisten Akteure gehört. Gespräche, E-Mails oder Briefe an Kollegen sind häufig auch Prozesse der Verständigung – Versuche, andere von der eigenen Position zu überzeugen und manchmal (wenn auch selten) Versuche, den anderen zu verstehen. Ähnlich ist es auch mit Vertrauen. Mit fast jeder Entscheidung, mit vielen Handlungen und sogar manchmal mit einer Aussage in einer Konferenz baut man zu Kollegen eine Vertrauens- oder Misstrauensbeziehung auf. Auch dienen die vielen kleine Strategien in Kooperationsbeziehungen dazu, gegenüber Kollegen Machtquellen anzudeuten, die eigenen Machtpositionen zu verteidigen oder gar die eigenen Machtressourcen auszubauen.

Mit dem Konzept des Lateralen Führens werden diese alltäglich in Organisationen ablaufenden Vertrauens-, Verständigungs- und Machtprozesse bewusst und damit auch in Grenzen veränderbar gemacht. Das Konzept des Lateralen Führens soll dabei konkretes Handwerkszeug an die Hand geben, um die Verständigungs-, Macht- und Vertrauensressourcen der einzelnen Kooperationspartner sowie die vorhandenen Verständigungs-, Macht- und Vertrauensverhältnisse systematisch zu analysieren. Aufbauend auf diese Analyse können dann verschiedene „Werkzeuge“ eingesetzt werden, um die Verständigung, die Vertrauensverhältnisse oder die Machtspiele voranzubringen. Die „Werkzeuge“ brauchen dabei unseres Erachtens nicht primär den Anspruch der Originalität zu erfüllen. „Wechselseitige Pro-Contra-Debatten“, die „Verfremdung von Situationen“, das „Durchdenken von Konsequenzen“ oder das „Einrichten von Macht-Tauschbörsen“ gehören sicherlich bereits zum Repertoire vieler Manager und Berater. Das Konzept des Lateralen Führens bietet jedoch die Möglichkeit, das Instrumentarium in einen übergeordneten Rahmen einzuordnen und zu identifizieren, in welcher Situation welches „Werkzeug“ eingesetzt werden sollte.

**Tabelle: Zentrale Leitfragen bei der Analyse der Ressourcen, der Strukturen und der Intentionen bei den Einflussmechanismen Macht, Vertrauen und Verständigung**

	<b>Analyse der Ressourcen</b>	<b>Analyse der Strukturen</b>	<b>Interventionen</b>
<b>Macht</b>	Über welche Machtquellen verfügen die Kooperationspartner?	Welche Machtspiele laufen immer wieder ab?	Wie lassen sich die Machtspiele verändern?
<b>Vertrauen</b>	Mit welchen Ressourcen können die Akteure Vertrauensmechanismen aufbauen?	Welche Prozesse der Vertrauens- (oder Misstrauens-)pflege finden sich?	Wie lassen sich die Vertrauens- (oder Misstrauens)prozesse verändern?
<b>Verständigung</b>	Welche Denkgebäude bestimmen die einzelnen Kooperationspartner?	Welche Verständigungsprozesse laufen immer wieder ab?	Wie können neuartige Verständigungen zwischen den Kooperationspartnern aufgebaut werden?

Das Konzept des Lateralen Führens ist auf verschiedenen Ebenen operationalisiert worden. Das klassische Anwendungsfeld des Konzeptes sind *Trainings* für Fach- und Führungskräfte, die in komplexeren Handlungsfeldern Kooperationen managen müssen, ohne selbst hierarchische Weisungsbefugnisse zu haben. In den Trainings zum Lateralen Führen lernen die Teilnehmer sowohl die Analyse- als auch die Interventionsinstrumente kennen, bekommen die Wirkungsweise dieser Instrumente anhand von Beispielen vorgestellt und wenden diese auf eigene Kooperationsbeziehungen an. Das Training bietet nicht nur die Möglichkeit, die Instrumente unter Anwendungsbedingungen kennenzulernen, sondern die Teilnehmer haben auch Gelegenheit, die Philosophie hinter dem Konzept ausführlich zu durchdenken.

Das Konzept des Lateralen Führens hat sich auch in *Coachings* unter vier Augen, in Gruppen von Personen aus unterschiedlichen Organisationen oder in permanent zusammenarbeitenden Teams bewährt. Die Analysen werden im Rahmen einer personenorientierten Beratung in mehreren Sitzungen durchgeführt, und geeignete Analyseinstrumente werden entwickelt. Gerade in Coachings gibt es eine Tendenz, Probleme zu personifizieren. Aufgrund der systematischen Rückbindung aller Analyse- und Interventionsinstrumente an die Organisationsstrukturen ist es mit dem Konzept des Lateralen Führens besser möglich, die organisatorischen Ansatzpunkte zu identifizieren, als mit anderen Herangehensweisen.

Die Entwicklung in den letzten Jahren ist zunehmend in die Richtung gegangen, das Konzept für das Anwendungsfeld der Führung in *Veränderungsprozessen* zu spezifizieren. Dabei ging es vorrangig darum, die Spezifik von Macht, Vertrauen und Verständigung bei der Gestaltung von Organisationsstrukturen, der Entwicklung von Strategien oder der Erarbeitung von Leitbildern herauszuarbeiten und somit Managern und Beratern eine passgenauere Vorgehensweise zu ermöglichen.

### **Zur Popularität des Konzepts**

Schon in den 1950er Jahren wurde herausgearbeitet, dass Führen nicht nur von oben nach unten stattfindet, sondern auch zur Seite und sogar von unten nach oben – in der Form der „Unterwachung des Vorgesetzten“. Unter Begriffen wie der „Lateralen Beziehung“ (vgl. z.B. Strauss 1962), der „Lateralen Kooperation“ (vgl. z.B. Klimecki 1984); dem „Lateralen Kooperationsstil“ (vgl. z.B. Wunderer 1974), „Lateraler Beeinflussung“ (vgl. z.B. Yukl/Falbe 1990), „Lateraler Steuerung“ (vgl. z.B. Schreyögg/Conrad 1994) oder „Lateraler Führung“ (vgl. z.B. Fisher/Sharp 1998) gab es immer wieder Versuche, auch praxisnahe Herangehensweisen für die Führung ohne Weisungsbefugnisse zu entwickeln.

Aber seit der letzten Jahrhundertwende hat Laterales Führen nicht nur in der Managementpresse, sondern auch durch den Einsatz in vielfältigen Anwendungsfeldern und durch die Entwicklung unterschiedlicher Seminar-konzepte eine beachtliche Popularität erhalten. Seit unserer Entwicklung eines damals von der Dramaturgie her noch ziemlich holprigen Pilotseminars vor zehn Jahren haben inzwischen allein im deutschsprachigen Raum weit über fünfundzwanzig Anbieter versucht, sich mit einem Angebot im Lateralen Führen zu positionieren (vgl. zur Popularisierung des Konzepts Bittelmeyer 2007).

Womit hängt die Popularität des Konzeptes des Lateralen Führens zusammen?

Unser Eindruck ist erstens, dass Organisationsmitglieder immer stärker auf der Suche nach Einwirkungsmöglichkeiten sind, bei denen sie nicht auf die Hierarchie zurückgreifen müssen. Auch wenn es den Trend zur Abflachung von Hierarchien – und damit die Suche nach alternativen Steuerungsmechanismen zur Hierarchie – bereits beispielsweise in den zwanziger Jahren des vorigen Jahrhunderts gegeben hat, so stabilisiert sich bei vielen Managern der Eindruck, dass sich Führungskräfte vermehrt in Situationen wiederfinden, in denen sie Entscheidungen treffen müssen, ohne jedoch über die entsprechenden hierarchischen Weisungsbefugnisse zu verfügen. Laterales Führen stellt eine Alternative dar, weil es nicht vorrangig auf der Ebene persönlicher Führungsfertigkeiten ansetzt, sondern systematisch an die Organisation und ihre Strukturen rückgebunden wird. Insofern ist Laterales Führen Teil eines Trends zum „postheroischen Management“, in dem nicht mehr die charismatische Führungskraft im Mittelpunkt steht, sondern eine systematisch in eine Organisationsanalyse eingebundene Vorgehensweise von Organisationsmitgliedern.

Zweitens ist man als Berater – fast noch stärker als die Mitglieder in einer Organisation – darauf angewiesen, Einflussmechanismen jenseits der hierarchischen Weisung zu nutzen. Dementsprechend gehören die Organisation von Verständigungsprozessen, das Wissen um Machtspiele und der Aufbau von Vertrauensprozessen zu den grundlegenden beraterischen Fertigkeiten. Das Konzept des lateralen Führens ermöglicht es, diese im beraterischen Know-how immer schon vorhandenen Ansatzpunkte systematisch miteinander in Verbindung zu setzen. Insofern mag das Konzept für interne und externe Berater einerseits eine willkommene Nachrationalisierung dessen sein, was man sowieso schon immer getan hat, aber andererseits ermöglicht es auch die Aneignung eines Rahmens, mit dem Macht, Vertrauen und Verständigung systematisch miteinander in Bezug gesetzt werden können.

Drittens hat es seit einigen Jahrzehnten in der Organisationsforschung eine Vielzahl interessanter Erklärungsansätze gegeben, wie Verständigungen in Organisationen ablaufen, wie sich Machtspiele entwickeln oder wie sich Misstrauen oder Vertrauen in Organisationen aufbaut. Verwiesen sei nur auf die Überlegungen der zurzeit in der Organisationswissenschaft dominierenden verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, Mikropolitik, Systemtheorie und Rational-Choice-Theorie. Diese über wissenschaftliche Texte nicht immer einfach zugänglichen Theorien können für Praktiker gerade deswegen interessant sein, weil sie grundlegende (und jedenfalls in der Wissenschaft inzwischen breit akzeptierte) Zweifel sowohl an den zweckrationalen Organisationskonzepten der klassischen Betriebswirtschaftslehre als auch an manchen auf herrschaftsfreien Diskurs setzenden Organisationsentwicklungsansätzen geweckt haben. Das Konzept des Lateralen Führens stellt eine Möglichkeit dar, die modernen Ansätze der Organisationsforschung praxisnah zu vermitteln und Überlegungen aus der Organisationsforschung – wenigstens teilweise – in Analyse- und Interventionsinstrumente zu überführen.

## **Literatur**

- Bittelmeyer, Andrea (2007): Managen ohne Weisungsbefugnisse. Laterale Führung. In: Managerseminar, H. 3/2007, S. 34-41.
- Fisher, Roger; Alan Sharpe (1998): Getting it Done. How to Lead When You're Not in Charge. New York: Harper Business Press.
- Klimecki, Rüdiger (1984): Laterale Kooperation - Grundlagen eines Analysemodells in horizontaler Arbeitsbeziehungen in funktionalen Systemen. Bern: Paul Haupt.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Schreyögg, Georg; Peter Conrad (Hg.) (1994): Managementforschung 4. Dramaturgie des Managements. Laterale Steuerung. Berlin; New York: de Gruyter.
- Strauss, George (1962): Tactics of Lateral Relationship: The Purchasing Agent. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 7, S. 161-186.
- Wunderer, Rolf (1974): Lateraler Kooperationsstil. In: Personal, H. 8/1974, S. 166-170.
- Yukl, Gary A.; Cecilia Falbe (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. In: Journal of Applied Psychology, Jg. 75, S. 132-140.