



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

Paradigmenwechsel im Konzept des Lateralen Führens

Von Tricks und Tipps bei der Gesprächsführung zur Führung im Kontext der
Organisation

Kai Matthiesen und Hansjörg Mauch
(kaimatthiesen@metaplan.com) (hansjoergmauch@metaplan.com)

Arbeitspapier www.laterales-fuehren.de Nr. 2

Quickborn 2007

In der Organisationsforschung wurde sehr früh bemerkt, dass in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern oder Nichtregierungsorganisationen nicht nur hierarchische, sondern vielfach zur Seite gerichtete Führungsprozesse eine zentrale Rolle spielen. Mit dem Begriff der „lateralen Organisationsbeziehungen“ wurde ab den sechziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts auch ein Begriff gefunden, mit dem diese Beziehungen jenseits von Hierarchien bezeichnet werden konnten (vgl. prominent Walton 1966).

In einer Vielzahl von Fallstudien wurde damals gezeigt, dass laterale Kooperationsbeziehungen ganz verschiedene Organisationstypen prägten (vgl. guten Überblick bei Stättner 2005: 6). Für ein US-amerikanisches Textilunternehmen konnte beispielsweise nachgewiesen werden, dass ein großer Teil der Koordination auf lateraler Ebene stattfindet (vgl. Simpson 1959). Eine Studie über die Koordination von zwei Abteilungen einer Einrichtung der sozialen Hilfe konnte belegen, dass die Koordination trotz anderer formaler Anweisungen in der Regel ohne Einschaltung der Hierarchie ablief (vgl. Blau/Scott 1962: 159ff.). Selbst für Armeen, eigentlich Prototypen hierarchisch strukturierter Organisationen, konnte aufgezeigt werden, dass bei komplexeren Anforderungen häufig auf laterale Koordinationsmechanismen gesetzt wird (vgl. Janowitz 1959).

Die frühe theoretische Auseinandersetzung mit lateralen Kooperationsbeziehungen war geprägt durch den damals dominierenden Kontingenzansatz, in dessen Mittelpunkt die Suche nach der richtigen Passung zwischen Umweltbedingungen und Organisationsstruktur stand. Je vielfältiger das Umfeld der Organisation, je schneller die Veränderung von Märkten, von Wissensbeständen und politischen Rahmenbedingungen, desto stärker müssten Organisationen sich dezentralisieren, desto schwächer würden hierarchische Einwirkungsmöglichkeiten, und desto stärker würden sich laterale Kooperationsbeziehungen ausbilden (vgl. charakteristisch für den Ansatz Burns/Stalker 1961 und Lawrence/Lorsch 1967).

Die Begrenzung des kontingenztheoretischen Ansatzes bestand darin, dass lediglich (teilweise empfehlende) Aussagen über die Anzahl und die Intensität lateraler Kooperationsbeziehungen getroffen werden konnten. Viel weiter als zur Aussage „Je komplexer die Umwelt, desto mehr Lateralität in der Organisation“ ist der Ansatz bei allen Bemühungen nie gekommen. Es mangelte offensichtlich an Einsichten, wie sich laterale Kooperationsbeziehungen ausbilden, welche Mechanismen in ihnen wirkten, und erst recht fehlte es an Ideen, wie man diese verändern kann.

Versuche, Laterales Führen für die organisatorische Praxis greifbar zu machen, setzten dann häufig primär an individuellen Empfehlungen für eine verbesserte Verhandlungsführung an. Das Motto war: „Verbessern Sie Ihre Fähigkeiten, sich als lateraler Führer in die Gruppe einzubringen, indem Sie Ihre persönlichen Fähigkeiten weiterentwickeln“. Die konkreten Handlungsempfehlungen kamen dann in Form von Leitsätzen wie „Beteiligen Sie Ihre Kollegen an der Planung von Veränderungen“, „Aufnahmebereit bleiben“, „Bitten Sie Ihre Kollegen, ihre Gedanken einzubringen“, „Stellen Sie echte Fragen“ oder „Bieten Sie Ihre Gedanken an“ (vgl. Fisher/Sharp 1998: 23ff.; siehe aber auch für eine ähnliche, wenn auch betriebswirtschaftlich orientierte Herangehensweise Wunderer 1974).

Der Paradigmenwechsel im Konzept des Lateralen Führens – und damit auch der Unterschied beispielsweise zu Kommunikationsseminaren, Präsentationstrainings oder Teamworkshops – bestand darin, das Konzept stärker an Prozesse der Organisation anzubinden. Die am Lateralen Führen beteiligten Personen werden dabei als Rollenträger in der Organisation begriffen. Ihre Interessen und Denkgebäude sind – so die Annahme – vorrangig Ausdruck

ihrer organisationalen Position, und das Konzept des Lateralen Führens muss deswegen konsequent an der organisationalen Eingebundenheit der „lateralen Führer“ ansetzen. Die drei Koordinationsmechanismen „Verständigung“, „Macht“ und „Vertrauen“ werden nicht als Persönlichkeitsmerkmale analysiert, sondern aus den beobachteten Organisationsstrukturen abgeleitet.

Bei der Fokussierung auf die drei Einflussmechanismen „Verständigung“, „Macht“ und „Vertrauen“ wird an Überlegungen der Steuerungstheorie angeknüpft (siehe früh schon, aber mit einer Beschränkung auf Macht, Klimecki 1984). Das Bestreben dieses Ansatzes ist es, verschiedene Mechanismen auszubuchstabieren, mit denen die Wahrscheinlichkeit, dass etwas passiert, erhöht wird (vgl. für uns wichtig Zündorf 1986).

Literatur

- Blau, Peter M.; W. Richard Scott (1962a): Formal Organizations. San Francisco: Chandler.
- Burns, Tom; George M. Stalker (1961): The Management of Innovation. London: Tavistock.
- Fisher, Roger; Alan Sharpe (1998): Getting it Done. How to Lead When You're Not in Charge. New York: Harper Business Press.
- Janowitz, Morris (1959): Changing Patterns of Organizational Authority. The Military Establishment. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 3, S. 473-493.
- Klimecki, Rüdiger (1984): Laterale Kooperation - Grundlagen eines Analysemodells in horizontaler Arbeitsbeziehungen in funktionalen Systemen. Bern: Paul Haupt.
- Lawrence, Paul R.; Jay W. Lorsch (1967): Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration. Homewood, IL: Irwin.
- Simpson, Richard L. (1959): Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations. in: Administrative Science Quarterly, Jg. 4, S. 188-196.
- Stättner, Jens (2005): Mikropolitische Prozesse in Organisationen - eine Erweiterung um Vertrauen und Verständigung. Hamburg: unveröff. Ms.
- Walton, Richard E. (1966): Theory of Conflict in Lateral Organizational Relationships. In: Operational Research and the Social Sciences, S. 409-428.
- Zündorf, Lutz (1986a): Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskoordination in Arbeitsorganisationen. In: Seltz, Rüdiger; Ulrich Mill; Eckart Hildebrandt (Hg.): Organisation als soziales System. Berlin: Sigma, S. 33-48.

