



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

# **Laterales Führen – die Rückbindung an die Formalstrukturen von Organisationen**

**Stefan Kühl und Thomas Schnelle**

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

**Arbeitspapier [www.laterales-fuehren.de](http://www.laterales-fuehren.de) Nr. 4**

Quickborn 2008

Verständigung, Macht und Vertrauen spielen in jeder sozialen Beziehung eine Rolle. Schaut man sich Familien an, dann kann man beobachten, wie sich (blindes) Vertrauen zwischen den Ehepartnern aufbaut, wie sie beispielsweise bei der Erziehung um Verständigung ringen oder wie mehr oder minder subtile Machtspiele aufgebaut werden, um den Partner dazu zu bringen, das zu tun, was man von ihm erwartet. In Gruppen – Freundeskreisen, Cliques pubertierender Jugendlicher, Straßengangs, „autonomen“ linken politischen Gruppen oder kleineren terroristischen Zusammenschlüssen – kann man beobachten, wie sich Vertrauen (oder Misstrauen) ausbildet, wie um Verständigung gerungen wird und wie sich Machtspiele ausbilden. Selbst bei kleinen, regelmäßigen Zusammentreffen beispielsweise beim Gemüsehändler können sich diese Mechanismen andeuten: Als treuer Kunde lässt man anschreiben, man versucht zu begreifen, weswegen ein Produkt so viel teurer geworden ist oder droht (häufig unausgesprochen) mit dem Wechsel zum neu gegründeten Gemüsehöcker um die Ecke.

Was ist jetzt das Besondere an der Wirkungsweise von Verständigung, Macht und Vertrauen in Organisationen? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus, dass Laterales Führen in (oder zwischen) Organisationen stattfindet?

### ***Ein Gedankenexperiment – Macht, Verständigung und Vertrauen in der perfekten Organisation***

In der perfekten Organisation müsste man sich um Macht, Verständigung und Vertrauen keine Gedanken machen. In der perfekten Organisation – so jedenfalls hier das Gedankenspiel – wäre einerseits über die Hierarchie und andererseits über die Bildung von Abteilungen klar definiert, wer in welcher Frage das Sagen hat. Bei eindeutig bestimmten Zuständigkeiten gäbe es keinen Raum für Machtspiele. In der perfekten Organisation wüsste jeder über alles Bescheid, was ihn in seiner Position betrifft, und alle wären sehr gut informiert. Alle würden die Denkweise und Logiken der anderen verstehen. Eine Verständigung wäre deswegen nicht mehr nötig. Ferner wäre das Verhalten der anderen in der perfekten Organisation aufgrund der „klaren Strukturen“ so vorhersagbar, dass man sich darauf verlassen kann. Es existierten also keine Regelungslücken, die man durch personenbezogenes Vertrauen füllen müsste.

Manager von Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern oder Non-Profit-Organisationen mögen diesen Idealzustand anstreben - durch die permanente Perfektionierung des Regelwerkes, durch die immer wieder modifizierte Definition von Zuständigkeiten oder durch die häufig durch Berater unterstützte Anpassung der Organisationsstruktur. Der angestrebte Idealzustand ist das alte, schon von Charly Chaplin im Film „Moderne Zeiten“ karikierte Bild von Organisationen als Uhrwerk, in dem alle Teile sauber ineinander greifen.

Dieser Zustand einer „perfekten Organisation“ mag im „wertschöpfenden Kern“ manches Unternehmens, mancher Verwaltung oder Non-Profit-Organisation wenigstens zeitweise erreichbar sein. Die Fertigung in der Produktion, die Abarbeitung von Sozialhilfeanträgen, die Essensausgabe an Kranke oder die Versendung von Spendenaufrufen mögen manchmal so weit standardisierbar sein, dass für Machtspiele, Vertrauensprozesse und Verständigung weder die Möglichkeit noch die Notwendigkeit besteht. Möglich ist dieser durchstandardisierte „wertschöpfende Kern“ jedoch nur dadurch, dass Abteilungen wie Arbeitsvorbereitung, Lagerhaltung oder Personaler permanent Unsicherheiten aus der Umwelt absorbieren (vgl. Thompson 1967: 21).

Aber wo immer in Organisationen Routinen verlassen werden müssen, wo Verhalten nicht vorgeschrieben werden kann, wo man quer zu den Funktionen zusammenarbeitet, wirken in der Kooperation Mechanismen von Verständigung, Vertrauen und Macht.

### ***Verständigung, Macht und Vertrauen – die Entstehung aus den Strukturen der Organisation***

Häufig unterstellt man, dass die Geschäftsziele eines Unternehmens, die Zielvorgaben der Politik für eine Verwaltung oder das beschlossene Programm einer Partei auch die die Ziele der verschiedenen Organisationseinheiten determinieren. Die vorschnelle Unterstellung ist dabei, dass – durch ein intelligentes Strukturdesign – die Oberziele einer Organisation sauber in Unterziele zerlegt werden können, für die sich dann jeweils ein Team, ein Bereich oder eine Abteilung zuständig fühlen sollte. Abweichungen einzelner Organisationseinheiten von den Geschäftszielen, Zielvorgaben oder Programmen sind aus dieser Perspektive dann nur als pathologisches Verhalten denkbar, das durch die Hierarchie zu unterbinden ist.

Die Organisationsforschung hat aber schon vor dem Zweiten Weltkrieg die Begrenzung dieser Sichtweise von Organisationen deutlich gemacht. Selbstverständlich müssen sich die einzelnen Organisationseinheiten - mindestens rhetorisch - auf die Gesamtziele der Organisation beziehen. Die Entscheidungen einer Organisationseinheit werden jedoch stark durch ihre eigene Zielvorgabe bestimmt. Der Fokus auf deren Erfüllung erscheint dann der Organisationseinheit wichtiger als die Erreichung des Gesamtzieles. Die den Einheiten zugewiesene Aufgabe bestimmt deren Rationalität – die Kriterien dafür, welches Denken und Handeln als vernünftig angesehen wird. Jede Einheit entwickelt somit sehr spezifische Kriterien für „professionelle Exzellenz“.

Diese sehr spezifischen Kriterien „professioneller Exzellenz“ werden dann von den Mitgliedern der entsprechenden Organisationseinheit verinnerlicht. Kein Organisationsmitglied, so der Nobelpreisträger Herbert A. Simon (1976: xvi), könnte über mehrere Monate oder Jahre in einer bestimmten Position in einer Organisation arbeiten, ohne dass tief greifende Wirkungen darauf entstehen, was er weiß, glaubt und hofft. Wie sehr diese Position in einer Organisation prägend wirkt, kann man unter anderem daran feststellen, welche Veränderung in Bezug auf Wissen, Auffassungen und Positionen stattfindet, wenn ein Organisationsmitglied auf eine andere Position in der Organisation versetzt wird. Eine Bereichsleiterin, die in ihrer Funktion als oberste Stabstelle immer auf den homogenen Auftritt des Unternehmens gedrängt hat, vertritt nach ihrer Versetzung in den operativen Bereich plötzlich überraschend andere Positionen.

Die „lokalen Rationalitäten“ bestimmen letztlich maßgeblich die Auffassungen, die von Organisationseinheiten – und den in ihnen wirkenden Personen – vertreten werden. Die einzelnen Organisationseinheiten entwickeln ihre eigenen Auffassungen davon, wie die jeweilige „Wirklichkeit“ ist und wie sie selbst darin zu verorten sind. In diese Auffassungen flechten sich dann Interessen darüber ein, was die jeweilige Organisationseinheit erreichen oder abwehren will. So entwickelt der Vertrieb eines Unternehmens eine Rationalität, die darauf ausgerichtet ist, möglichst viele Produkte zu verkaufen. Die Frage, zu welchen Preisen diese Produkte produziert werden, wird – wenn überhaupt – nur am Rande mitbedacht. Dagegen ist die Rationalität der Produktionsabteilung vorrangig darauf ausgerichtet, Maschinen und Personal möglichst optimal auszulasten. Die Absetzbarkeit dieser „optimal produzierten Produkte“ wird dann aber nicht mehr als eigenes Problem betrachtet.

Kurz: Die häufig gegensätzlichen Auffassungen, Interessen und Positionen innerhalb von Organisationen werden maßgeblich durch deren Struktur geprägt. Strukturen, so Niklas Luhmann (1969: 3), leisten eine „permanente Vorselektion“ dessen, was in einem Unternehmen, einer Verwaltung, einem Krankenhaus oder einer Non-Profit-Organisation überhaupt möglich ist. Aber der Freiraum des Lateralen Führens besteht darin, im Rahmen der Organisationsstrukturen taktisch mehr oder minder geschickt Verständigungs-, Vertrauens- und Machtstrategien einzusetzen.

Wie ist jetzt das Verhältnis der drei Einflussmechanismen Macht, Verständigung und Vertrauen zur Formalstruktur der Organisation?

### ***Verständigung, Macht, Vertrauen – Wirkung im Schatten der Formalstruktur***

Die Besonderheit von Organisationen ist, dass sie in der Lage sind, die drei Einflussmechanismen Macht, Vertrauen und Verständigung zu „formalisieren“ (vgl. dazu, aber mit anderen, uns nicht überzeugenden Kategorien der Formalisierung Luhmann 1964: 123ff.). Es gibt Machtprozesse, die durch die Organisation abgesichert sind. Dazu gehört nicht nur die Hierarchie, sondern auch die Macht, die man über die Hierarchie verliehen bekommt – zum Beispiel der Sonderbeauftragte der Chefin, die Verhandlungsvollmachten eines Außendienstmitarbeiters oder das Recht, gegen bestimmte Entscheidungen ein Veto einzulegen. Auch Vertrauen lässt sich formalisieren. Neben dem Vertrauen in Personen gibt es auch ein Vertrauen in Organisationen (Organisationsvertrauen) – die Verlässlichkeit, dass Arbeitsverträge gelten, dass Gehälter gezahlt und notfalls eingeklagt werden können oder die Sicherheit, dass von einer bestimmten Abteilung Informationen geliefert werden, weil die Regeln das vorsehen (vgl. Luhmann 1964: 72f.). Ferner kann Verständigung in Organisationen in seinem sehr begrenzten Rahmen angeordnet werden, zum Beispiel durch die Einrichtung von „Regelterminen“ zur Abstimmung zwischen zwei Abteilungen.

Die für das Laterale Führen wichtigen Einflussmechanismen laufen aber eher im Schatten der Formalstruktur ab. Die Kooperationspartner mögen zwar ihre Machtquellen durch die Formalstruktur erst aufbauen, absichern oder ausbauen können – die Machtspiele, die ablaufen, sind dann aber eher die kleinen taktischen Spielzüge, die man einsetzt, um seine eigenen Interessen durchzusetzen. Ähnlich ist auch das Verhältnis bei Vertrauen. Organisationen mögen Wundermaschinen sein, um von der Notwendigkeit des persönlichen Vertrauens zu entlasten. Mitarbeiter folgen (wenn auch widerwillig) dem Chef, weil es die Organisation so vorsieht, und bis zu bestimmten Grenzen können sich der Chef und die Mitarbeiter darauf verlassen. Man kann damit rechnen, dass man sein Gehalt gezahlt bekommt und ein Arbeitsvertrag Bestand hat, auch wenn die eigene Mentorin die Firma bereits verlassen hat. Aber im Schatten des Systemvertrauens spielt das Vertrauen zwischen Personen eine wichtige Rolle in Organisationen. Will der Chef von seinen Mitarbeitern verlangen, dass sie über die reguläre Arbeitszeit hinweg länger bleiben, braucht es das Vertrauen der Mitarbeiter, dass ihnen dieses Entgegenkommen irgendwann vergolten wird. Will man nicht nur – durch einen Arbeitsvertrag abgesichert – in der Organisation verbleiben, sondern auch Karriere machen, helfen Netzwerke, die auf dem Vertrauen zwischen Personen gegründet sind. Organisationen mögen ferner auch Verständigungsprozesse zunächst einmal überflüssig erscheinen lassen. Man kann sich erst einmal darauf verlassen, dass Dinge deswegen erledigt werden, weil die Organisation dies verlangt. Aber im Schatten laufen Prozesse ab, in denen man versucht, die Positionen des anderen zu verstehen und seine eigenen Positionen verständlich zu machen.

|                      | <b>In der Gesellschaft wirkende Variante des Einflussmechanismus</b>                                                                                                                                                                  | <b>In Organisationen vorhandene formalisierte Variante des Einflussmechanismus</b>                                                                                                                                            | <b>Nicht formalisierte Variante des Einflussmechanismus</b>                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Macht</b>         | Macht, die besonders über das Gewaltmonopol des Staates in der modernen Gesellschaft durchgesetzt wird.                                                                                                                               | Macht, deren Akzeptanz zur Mitgliedschaftsbedingung gemacht wird, z.B. die Hierarchie, aber auch durch die Organisation – vermittelt über die Hierarchie – verliehene Macht.                                                  | Macht, die auf Machtquellen wie Expertenwissen, Kontakte zur Umwelt der Organisation, Beherrschung von informellen Kontaktwegen basiert.                                                                                                                     |
| <b>Vertrauen</b>     | Systemvertrauen – das Vertrauen in der modernen Gesellschaft, dass man sich darauf verlassen kann, dass beispielsweise Geld etwas wert ist, dass politische Macht durchgesetzt wird oder wissenschaftliche Wahrheit Beachtung findet. | Organisationsvertrauen – das Vertrauen, dass man sich auf die Kommunikationswege und Programme der Organisation verlassen kann, dass man sicher sein kann, wer Mitglied der Organisation ist oder auch nicht.                 | Vertrauen zwischen Personen in Organisationen. Das Vertrauen basiert auf der gegenseitigen Kenntnis des Verhaltens der Personen im Rahmen ihrer Mitgliedschaftsrolle (und beispielsweise nicht auf der Kenntnis der Mitgliedschaftsrolle allein)             |
| <b>Verständigung</b> | Verständigung als zentraler Mechanismus der Abstimmung in der modernen Gesellschaft, z.B. in Form eines erhofften (wenn auch kaum realisierbaren) „herrschaftsfreien Diskurses“                                                       | Durch die offiziellen Kommunikationswege der Organisation gedeckten Verständigungsprozesse, z.B. in der Form von Verständigung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen oder der Regelkommunikation zwischen Abteilungsleitern. | Durch die offiziellen Kommunikationswege nicht gedeckte Verständigungsprozesse, z.B. die Abstimmungen auf dem kurzen Dienstweg, die Verständigung zwischen subalternen Mitarbeitern verschiedener Abteilungen, bevor ein Gutachten offiziell vorgelegt wird. |

Diese Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse können sich auch deswegen ausbilden, weil sie durch die Formalstruktur der Organisation nicht erzwungen, verboten oder verlangt werden können. In einer Organisation kann „wirkliche“ Verständigung nicht erzwungen werden. Machtspiele können nicht gesetzlich verboten werden. Vertrauen zwischen Personen kann nicht hierarchisch verlangt werden.

Gleichzeitig spielen die Formalstrukturen einer Organisation jedoch eine zentrale Rolle dabei, dass Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse in Organisationen nicht überborden.

### ***Verständigung, Macht, Vertrauen –die Begrenzung durch die Einbindung in Organisationen***

Organisationen unterscheiden sich von anderen sozialen Gebilden wie Liebesbeziehungen, Freundeskreisen oder spontanen Interaktionen dadurch, dass die Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse durch die Formalstruktur eingeeht werden. In Liebesbeziehungen gibt es lediglich gesellschaftliche Bremsmechanismen – besonders das Rechtswesen und die kulturellen Normen –, die Prozesse der Macht, des Vertrauens oder der Verständigung einschränken können. Freundescliquen können weitgehend auf Vertrauen oder Verständigung basieren, und regulierte Machtverhältnisse kann es hier kaum geben. Nur im Fall von beispielsweise Gewalteskalationen greifen dann Mechanismen des Rechtssystems. Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse in Organisationen sind deswegen besonders, weil diese Prozesse durch die Formalstruktur reguliert werden.

Schon ein Blick auf den Mechanismus von Vertrauen zeigt, dass die formalen Strukturen einer Organisation das Ziel haben, solche Abstimmungsprozesse zu unterbinden, die auf Personenvertrauen basieren. Die Strukturen einer Organisation, an die ihre Mitglieder gebunden sind, solange sie Mitglied bleiben wollen, machen es für alle erwartbar, dass Befehle befolgt, Routinen angestoßen werden oder Abstimmungen stattfinden, auch wenn man dem Gegenüber als Person nicht vertraut. Ein Blick auf Organisationen in

Entwicklungsländern – man denke nur an die Wasserverwaltung in Jordanien, die Telekommunikationsunternehmen auf den Philippinen oder die Stadtentwicklungsgesellschaften im Senegal – zeigt, dass es geradezu als Pathologie einer Organisation gewertet wird, wenn das Personenvertrauen überhand nimmt und die Formalstruktur im Konfliktfall nicht die Oberhand über das Personenvertrauen gewinnen kann.

Auch Verständigung wird durch die Formalstruktur der Organisation eingehegt. Selbst wenn es den Verfechtern des Mottos „Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation“ schwer fallen mag zu akzeptieren - Organisationen mit ihrer Formalstruktur sind erst einmal großartige Mechanismen zur Unterbindung von Verständigung. Sowohl Hierarchen als auch Vertreter in Abteilungen können sich in letzter Konsequenz auf ihre durch die Formalstruktur abgesicherte Position zurückziehen, um Aufforderungen zur Verständigung abzublocken. Der Clou der Formalstruktur von Organisationen ist erst einmal, dass sie festlegt, wem gegenüber man nicht rechenschafts- oder auskunftspflichtig ist. Die Formalstruktur kann also dafür eingesetzt werden, ausufernde Verständigungsprozesse abzukürzen.

Organisationen bilden auf den ersten Blick einen idealen Nährboden für Machtkämpfe um Ressourcen, Informationen, Zugänge oder Verantwortlichkeiten. Aber auch das Ausufern dieser Machtkämpfe wird durch die Formalstruktur reduziert. Die zentrale Funktion von Hierarchien ist, dass sie die alltägliche Neuaushandlung von Machtpositionen überflüssig machen. Im Streitfall kann der hierarchisch Höherstehende eine Auseinandersetzung mit Verweis auf die ihm durch die Formalstruktur verliehenen Rechte „formal“ entscheiden. Es ist also die Formalstruktur der Organisation, die eine ungehemmte Ausdehnung von Machtspielen unterbindet.

### ***Verständigung, Macht und Vertrauen – die Veränderung der Spiele über Organisationsstrukturen***

Eine soziologisch aufgeklärte Führungslehre würde den Blick zunächst einmal auf die Veränderung der Formalstruktur richten. Die Stärke einer hierarchischen Führung ist die Veränderung von Formalstrukturen - also die Zusammenlegung oder Trennung von Abteilungen, die Festlegung von neuen Zielen, die Veränderung von Arbeitsabläufen oder die Entlassung beziehungsweise Einstellung von Mitarbeitern.

Interessant ist, dass die Zielrichtung des Lateralen Führens häufig nur unterhalb dieser Ebene der Veränderung von Formalstrukturen einsetzt. Es werden kleine Mechanismen des Gebens und Nehmens etabliert, im Bereich der Informalität angesiedelte Macht-Tauschbörsen eingerichtet oder Verständigungsprozesse jenseits der formal vorgeschriebenen Abstimmungsmechanismen etabliert. Durch den Prozess des Lateralen Führens verändern sich häufig nur die alltäglich praktizierten Routinen, die Ansichten des Personals oder die ungeschriebenen Ziele einzelner Akteure.

Diese kleinen Veränderungen im Rahmen des Lateralen Führens werden dann (wenn überhaupt) häufig erst später durch die Organisation formalisiert. Die Hierarchie segnet eine bestimmte alltägliche Praxis ab, ein implizites, aber für die Organisation funktionales Ziel wird zur offiziellen Zielvorgabe, oder ein in einem Bereich langsam aufgebautes Wissen wird darüber kodifiziert, dass dieser Bereich offiziell zum Kompetenzzentrum für bestimmte Fragen erklärt wird.

## **Literatur**

- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1969): Unterwachung. Oder die Kunst, Vorgesetzte zu lenken. Bielefeld: unveröff. Ms.
- Simon, Herbert A. (1976): Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. 3. Aufl. New York: Free Press.
- Thompson, James D. (1967): Organizations in Action. New York et al.: McGraw-Hill.