



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

# **Zu den Grenzen des Konzeptes des Lateralen Führens**

**Stefan Kühl**  
([stefankuehl@metaplan.com](mailto:stefankuehl@metaplan.com))

**Arbeitspapier [www.laterales-fuehren.de](http://www.laterales-fuehren.de) Nr. 6**

Quickborn 2008

Konzepte, die sich auf Einflussmechanismen wie Macht, Verständigung oder Vertrauen berufen, werden nicht selten mit dem Anspruch eingeführt, dass man mit ihnen letztlich zentrale Aspekte der modernen Gesellschaft erklären kann. Vertrauen in Personen – oder weitergehend in Systeme - wird als Grundlage der modernen Gesellschaft propagiert. Über Diskurse produzierte Verständigung wird als Grundlage für die Gestaltung der modernen Gesellschaft begriffen. Oder Macht wird, als Resultat einer von der politischen Ökonomie weitgehend entkleideten Kapitalismuskritik, als zentraler Hebel zur Analyse und Veränderung der modernen Gesellschaft begriffen.

An diesen mehr oder minder anspruchsvollen soziologischen Gesellschaftstheorien wird dann häufig in der Organisationsforschung parasitiert, indem einer dieser Einflussmechanismen herausgegriffen und als Leitprinzip für die Analyse von Unternehmen, Verwaltungen, Universitäten, Krankenhäusern oder Non-Profit-Organisationen propagiert wird. Man braucht dabei nicht an die eher an Praktiker gerichtete Literatur zu denken, in der behauptet wird, dass in Organisationen „Vertrauen führt“. Mit der Theorie der Mikropolitik spielt nach wie vor in der Wissenschaft eine Denkrichtung eine wichtige Rolle, in der Organisationen vorrangig über den Mechanismus der Macht analysiert werden. In der Tradition von Jürgen Habermas gibt es unter dem Begriff des diskursiven Managements eine Schule, besonders in der Betriebswirtschaftslehre, für die die diskursive Verständigung der zentrale Ansatzpunkt bei die Analyse (und besonders Veränderung) von Organisationen ist.

Das hier vorgestellte Konzept hat einen deutlich bescheideneren Erklärungsanspruch. Mit dem gleichrangig auf Macht, Verständigung und (Personen-)Vertrauen gerichteten Analysefokus erheben wir nicht den Anspruch, Zentralkategorien identifiziert zu haben, mit denen man Organisationen als Ganzes, geschweige denn die Gesellschaft in all ihrer Komplexität, erklären kann. Für die Analyse sowohl von Organisationen als auch der modernen Gesellschaft gibt es geeignetere Zentralkategorien. Bei Organisationen denke man beispielsweise an die über Entscheidungen gesteuerten Kategorien wie Mitgliedschaft, Zwecke und Hierarchien, bei den modernen Gesellschaften an die Ausdifferenzierung in unterschiedliche Funktionssysteme wie Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Religion, Erziehung, Gesundheit oder Sport.

Mit dem sich auf die Kategorien Macht, Vertrauen und Verständigung stützenden Konzept des Lateralen Führens versuchen wir vielmehr, die kleinen Taktiken, Praktiken und Operationen in Organisationen zu identifizieren, die sich im „Schatten der Formalstruktur“ ausbilden. Mit Macht, Vertrauen und Verständigung steht ein Kategoriengerüst zur Verfügung, mit dem die kleinen Argumentationskniffe, die instrumentell verwendeten Scherze, der häufig strategisch eingesetzt Takt, die wohl platzierten Störungen oder das gezielte Ansprechen heikler Themen, die besonders die alltäglichen Interaktionen in Organisationen bestimmen, analysiert werden können.