



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

„Suchfelder“ für die Weiterentwicklung des Konzeptes des Lateralen Führens

Kai Matthiesen Thomas Schnelle
(kaimatthiesen@metaplan.com) (thomasschnelle@metaplan.com)

Arbeitspapier www.laterales-fuehren.de Nr. 7

Quickborn 2009

Das Konzept des Lateralen Führens ist in seinen Grundzügen entwickelt. Es wird deutlich, weswegen es sich auf Macht, Vertrauen und Verständigung als zentrale Mechanismen der Einflussnahme stützt, lässt aber gleichzeitig die Erweiterung der Liste offen. Im Gegensatz zu anderen Führungskonzepten wird deutlich, dass es sich nicht nur um kleine Taktiken im informellen Bereich der Organisation handelt, sondern die Rückbindung an die Formalstruktur wird systematisch entwickelt. Bei der Durchführung von Veränderungsprozessen lassen sich, wie gezeigt, einige Besonderheiten des Konzepts des Lateralen Führens schon jetzt identifizieren.

Welche Entwicklungslinien des Lateralen Führens zeichnen sich jetzt ab? Welche Spezifikationen müssen in nächster Zeit vorgenommen werden? Im Folgenden seien abschließend einige Aspekte aufgeführt, die näher ausgearbeitet werden müssen.

Das Design von lateralen Kooperationsbeziehungen

Häufig steht es Organisationen frei, in welchem Ausmaß sie Kooperationsbeziehungen lateral gestalten. Bei Einrichtung von Fertigungs- und Montageteams kann durch Managemententscheidungen festgelegt werden, ob diese aus gleichberechtigten Teammitgliedern bestehen oder ob es in den Teams einen formal Vorgesetzten gibt. Bei der Aufstellung von Projektteams ist es möglich, eine eher hierarchische oder eine eher laterale Struktur einzurichten, indem man die Weisungsbefugnisse des Projektleiters entsprechend festlegt. Bei der Aufstellung von gemischten Führungsteams, beispielsweise in der Entwicklungshilfe, gibt es verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten dahingehend, ob es Weisungsbefugnisse der ausländischen Experten gegenüber den einheimischen Mitarbeitern geben soll oder ob durch „Twinning“ einheimische und ausländische Führungskräfte hierarchisch gleichgestellt sein sollen.

Unter dem Begriff des „Shared Leadership“ wird in der Managementliteratur zurzeit die Einrichtung „lateraler Führungsstrukturen“ als Erfolgsrezept propagiert (vgl. z.B. Pearce/Sims 2002; Ensley/Pearson/Pearce 2003; Carson/Tesluk/Marrone 2007). Gerade in Teams, so der generelle Tenor, korreliere der Grad an formaler Gleichberechtigung – also letztlich „Lateralität“ in den Organisationsstrukturen – positiv mit der Effektivität dieser Teams. Hier scheint sich unter einem neuen Begriff eine Renaissance alter, hierarchiekritischer Ansätze durchzusetzen.

Unserer Meinung nach gibt es für eine pauschale Propagierung von lateralen Kooperationsbeziehungen keinen Grund. Es scheint unseres Erachtens wichtig zu sein, eine Entscheidung für laterale oder hierarchische Kooperationsbeziehungen genau vor dem Hintergrund der organisatorischen Situation zu bestimmen. Welche Effekte auf die Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse zeichnen sich ab? Wie verändern sich Konfliktlinien durch die Entscheidung für eine laterale oder hierarchische Kooperationsbeziehung?

Einbindung in das Konzept von Hierarchie in Organisationen

Das Konzept des Lateralen Führens wurde in sehr unterschiedlichen Situationen erprobt und beschrieben: beispielsweise in Prozessketten in einem großen internationalen Telekommunikationskonzern, bei der SAP-Einführung in einem Konzern der Lebensmittelchemie, bei der Durchführung komplexer Bauvorhaben durch Immobilienfonds, bei der Abstimmung zwischen Produktmanagern und Content-Entwicklern bei einem weltweit agierenden Internetunternehmen, aber auch bei der Abstimmung zwischen den Betriebsräten

in einem internationalen Führungskonzern oder bei der Abstimmung an der Spitze einer großen Partei.

Bei der Analyse dieser Prozesse wurde deutlich, dass zwar in all diesen Prozessen einerseits die Weisungskraft der Hierarchie nicht ausreichte, um Prozesse in Gang zu setzen oder auch nur maßgeblich zu entscheiden, dass aber andererseits die Hierarchie nach wie vor als Referenzpunkt dient. Auch wenn laterale Kooperationspartner zurückhaltend damit sind, die Hierarchie einzuschalten, so sind doch der Ablauf von Machtspielen, der Aufbau von Vertrauensverhältnissen und die Verständigungsprozesse (auch) durch die prinzipiell mögliche Einschaltung der Hierarchie geprägt.

Daraus ergibt sich eine Reihe von Fragen über die Einbindung von Hierarchie bei dem Einsatz der Mechanismen Macht, Vertrauen und Verständigung. Wie wird in Prozessen des Lateralen Führens innerhalb einer Organisation auf Hierarchie Bezug genommen? Welcher Einsatz von Analyse- und Interventionsinstrumenten des Lateralen Führens eignet sich auch bei der Führung von oben nach unten? Was verändert sich, wenn diese Herangehensweise bei der „Unterwachung“ – der „Kunst, Vorgesetzte zu leiten“ – eingesetzt wird?

Laterales Führen über Organisationsgrenzen hinweg – was ist das Besondere daran?

Ein häufig vorkommender Sonderfall des Lateralen Führens ist das Führen von Kooperationspartnern aus mehreren Organisationen. Beispiele hierfür sind die Versuche von Automobilkonzernen, ihre Systemzulieferer dazu zu bringen, bei der Entwicklung von neuen Produkten in eine Vorleistung zu gehen, die Koordination von Netzwerken zwischen Hochschulinstituten und kleinen Produktionsunternehmen in der Nanotechnologie oder die Steuerung von mehreren Wachstumsunternehmen eines Risikokapitalgebers.

Die Rahmenbedingungen für den Prozess des Lateralen Führens mit Beteiligten unterschiedlicher Organisationen unterscheiden sich dabei grundlegend von Prozessen des Lateralen Führens innerhalb einer Organisation. Innerhalb eines Unternehmens, einer Verwaltung, eines Krankenhauses oder einer Non-Profit-Organisation schimmert immer, wenn auch nur von Ferne, die Hierarchie der Organisation durch. Dies ist bei lateralen Beziehungen zwischen Organisationen nicht der Fall, hier sind die Rahmenbedingungen des Lateralen Führens viel stärker durch Verträge zwischen den Organisationen beeinflusst, ohne dass jedoch alle Aspekte der Kooperation vertraglich geregelt werden können.

Dementsprechend ist es für den Prozess des Lateralen Führens zwischen Organisationen notwendig, mit einem ganz eigenen Fragenkatalog zu arbeiten: Welche Exit-Möglichkeiten hat ein Kooperationspartner in der Beziehung? Würden sich Konflikte mit anderen Kooperationspartnern in der gleichen Rolle ähnlich oder anders gestalten? Wie hoch sind die Eskalationsbereitschaften der verschiedenen Konfliktpartner?

Literatur

Carson, Jab Y.; Paul E. Tesluk; Jennifer A. Marrone (200): Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. In: Academy of Management Journal, Jg. 50, S. 1217-1234.

Ensley, Michael D.; Allison Pearson; Craig L. Pearce (2003): Top Management Team Process, Shared Leadership, and New Venture Performance: A Theoretical Model and Research Agenda. In: Human Resource Management Review, Jg. 13, S. 329-346.

Pearce, Craig L.; Henry P. Sims (2002): Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors. In: Group Dynamics, Jg. 6, S. 172-197.