

Managen ohne Weisungsbefugnis

LATERALE FÜHRUNG



Foto: getty images

Die Hierarchie verblasst: Immer mehr Mitarbeiter führen ohne Weisungsbefugnis. Über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg, auf gleicher Hierarchie-Ebene oder sogar von unten nach oben. Dies gelingt nach den Prinzipien der so genannten lateralen Führung. managerSeminare über die Kernelemente des Führungskonzeptes.

Preview: ► Verblässende Hierarchie: Warum die Nachfrage von Unternehmen nach lateralem Führungs-Know-how steigt ► Der Kern des Konzeptes: „Lokale Rationalitäten“ akzeptieren, Ent-Emotionalisieren und Ent-Psychologisieren ► Macht im Kontext des Lateralen: Wie die Hierarchie konstruktiv genutzt wird ► Seminare zum lateralen Führen: Kooperation aktiv gestalten können ► Späte Erkenntnis: Hemmnisse auf dem Weg zur Akzeptanz lateraler Führung

■ „Schluss! Basta! Aus! Ich bin hier der Chef! Wir machen es jetzt so, wie ich es sage!“ In den Unternehmen findet sich wohl kaum ein ambitionierter Mitarbeiter, der sich nicht schon mal gewünscht hätte, seinen Willen mit einem einzigen Machtwort durchzusetzen. Doch das bleibt immer häufiger ein Traum. Denn – da sind sich Berater und Managementtrainer einig: Lupenreine Vorgesetztenpositionen, die eine solche Vorgehensweise ermöglichen, werden immer seltener.

„In den Unternehmen verblasst die Hierarchie“, erklärt etwa Managementcoach Astrid Schreyögg aus Berlin. Stattdessen setzen Firmen zum Beispiel auf eine Matrix- oder Hybridorganisation. Das bedeutet unter anderem: Projekte und Programme werden immer häufiger über Abteilungsgrenzen hinweg aufgelegt. Wer diese leitet, sieht sich – sozusagen als Führungskraft auf Zeit – häufig mit unklaren Machtverhältnis-

sen konfrontiert. Schnell kann es passieren, dass sich in seinem Team ein ranghöherer Manager querstellt oder ein wichtiger Experte das Projekt zu boykottieren droht. „In solchen Konstellationen wird der Einzelne stärker belastet, Konflikte sind vorprogrammiert“, weiß Schreyögg aus Erfahrung.

„Der Leidensdruck in den Unternehmen wird größer“, hat auch Barbara Hey vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim bemerkt. Häufig hört sie von Projektleitern, aber auch von Qualitätsmanagern und internen Beratern die Klage: „Wir sind die Armen, die keine Weisungsbefugnis haben. Was sollen wir tun, wenn wir nicht die hierarchische Macht haben?“ Hey hat reagiert und ein neues offenes Seminar aufgelegt, das sich genau mit dieser Frage beschäftigt. Der Titel: „Laterale Führung“.

Laterale Führung als Alternative zur Hierarchie

Damit setzt Hey auf ein Schlagwort, das im Begriff ist, in der Weiterbildungslandschaft zum Höhenflug anzusetzen. So taucht der Begriff in diesem Jahr nicht etwa nur beim ZEW, sondern auch bei Neuland & Partner in Fulda und dem Böblinger HR-Team neu im Seminarprogramm auf. Lateral kommt von dem lateinischen Wort *latus* (Seite, Flanke). Laterale Führung meint somit:

Führen von der Seite – oder anders ausgedrückt: Führen, ohne die Position eines Linienvorgesetzten innezuhaben.

In den Seminaren geht es damit nicht um eine völlig neue Problemstellung in der Unternehmenswelt. Es geht vielmehr um die intensive Beschäftigung mit einem Phänomen, mit dem es Projektmanager, Stabsstellenleiter, aber auch externe Unternehmensberater stets zu tun haben: Die Menschen, die sie anleiten sollen, sind ihnen nicht direkt unterstellt und haben vor ihnen deshalb weniger Respekt als vor einem direkten Vorgesetzten, der über ihre Karriere entscheiden kann. Hinzu kommt: Während ein etablierter Linienvorgesetzter innerhalb bestehender Routinen und Strukturen agiert, stößt ein Projektleiter oder Berater auf ein ganz neues Team und eine neue Aufgabenstellung.

Obwohl der Begriff laterale Führung derzeit auffallend häufig fällt, ist er nicht ganz neu. Bereits vor 20 Jahren schrieb Professor Rolf Wunderer im Handwörterbuch der Führung über „laterale Kooperationen als Führungsaufgabe“. Vor etwa zehn Jahren veröffentlichten zwei amerikanische Weiterbildungsexperten – einer von ihnen ist Mitbegründer des berühmten Harvard-Verhandlungskonzepts – ein Buch namens „Lateral Leadership“. Die deutsche Übersetzung trägt den Titel: „Führen ohne Auftrag“ (siehe Service-Kasten S.40).

Ohne
Weisungsbefugnis

Lateral Führen

Seminar:

23.-24. April 07

in Frankfurt / M.

- Projektleiter
- Qualitätsbeauftragte
- Stabsfunktionen
- Produktmanager
- Controller



Knoche & Partner GmbH
PF 101683, 33516 Bielefeld
Tel.: 05 21 - 87 00 50
www.knoche-partner.de

Pinking®

Die kreative
Moderationssoftware
zur Pinwandtechnik

- Planen
- Entwerfen
- Präsentieren
- Protokollieren

5.0
KOSTENLOSE
Testversion:
www.pinking.de

Tel. (0 23 64) 10 81 42
Fax (0 23 64) 10 83 78
e-mail: info@pinking.de
Internet: www.pinking.de



„Es gibt kaum einen Mitarbeiter
im Unternehmen, der von lateraler
Führung nicht betroffen ist.“

Susanne Deussing, HR-Team, Böblingen.
Kontakt: susanne_deussing@hrteam.de

In den vergangenen Jahren hat sich im deutschsprachigen Raum vor allem das Beratungsinstitut Metaplan, Quickborn, explizit mit diesem Aspekt von Führung beschäftigt, der sonst als einer von vielen Punkten in Führungs- oder Projektmanagementseminaren behandelt wird. Der Soziologie-Professor Stefan Kühl und Metaplan-Geschäftsführer Dr. Thomas Schnelle haben ein detailliertes Konzept entwickelt, das sie in Fachaufsätzen beschrieben haben (siehe Service-Kasten S.40). Wichtige Gedanken darin: Wer sich ohne disziplinarische Möglichkeiten durchsetzen möchte, ist auf die Akzeptanz seiner Ideen angewiesen. Und: Wer sich nicht auf seinen Chefstatus sowie bestehende Standards berufen kann, muss sich mit den anderen Beteiligten auf gemeinsame Ziele und Regeln einigen.

Die Berateransätze ähneln sich in den Grundlagen

Die Ansätze der anderen Berater zum Thema laterales Führen gehen in dieselbe Richtung: „Die Führungskraft ist heute stark als Moderator und Koordinator gefragt“, erklärt etwa Astrid Schreyögg. Markus Püttmann, der bei Neuland & Partner das Seminar zum Thema konzipiert und bis vor kurzem als Projektleiter bei einer Bank das Führen ohne Linienverantwortung selbst praktiziert hat, sagt: „Beim lateralen Führen geht es um das Verhandeln unterschiedlicher Interessenlagen.“

Susanne Deussing vom HR-Team erklärt: „Es geht darum, die anderen für eine Idee zu begeistern.“ Statt immer nur zu sagen: „Ich brauche!“, sollten sich lateral führende Manager häufiger fragen: Was hat der andere davon, wenn er mitzieht? Dann gelte es, diesen Gewinn zu kommunizieren. „Sonst empfindet das Gegenüber das Anliegen leicht ausschließlich als Mehrarbeit und Belastung“, erklärt Deussing. Denkbar ungünstig ist das für Projektleiter, die keinen direkten Einfluss auf die Arbeitszeit und

Arbeitseinteilung ihrer Mitarbeiter haben.

Die Trainerin denkt beim lateralen Führen jedoch auch an diejenigen Mitarbeiter, die zum Beispiel regelmäßig Informationen aus anderen Abteilungen benötigen und ihre Kollegen zur Kooperation bewegen müssen. Deussing: „Es gibt kaum einen Mitarbeiter im Unternehmen, der von lateraler Führung nicht betroffen ist.“ So müssen sich etwa auch Abteilungs- oder Bereichsleiter untereinander abstimmen und Doppelspitzen um eine gemeinsame Strategie ringen.

Nachfrage an lateralem Führungs-Know-how wächst

Und auch von Firmenseite kommen Belege für die praktische Bedeutung des lateralen Führens. So hat etwa Dr. Christoph Soukup, Teamleiter im Bereich Nutzfahrzeuge-Einkauf bei DaimlerChrysler und zuständig für die Lieferantenentwicklung, bereits mehreren seiner Mitarbeiter ein Seminar zum lateralen Führen empfohlen. Der Grund: Als normale Sachbearbeiter sitzen die Mitarbeiter bei großen Entwicklungsprojekten auf Lieferantenseite häufig Werksleitern und Geschäftsführern gegenüber. Eine zentrale Frage für sie lautet daher: „Wie kann ich Menschen, denen gegenüber ich keine Weisungsbefugnis habe, auf eine Richtung einschwenken?“

Eckhard Nowak vom Druckmaschinenhersteller MAN Roland in Augsburg berichtet von ähnlichen Strukturen. Das Unternehmen arbeitet bei der Montage einer Druckmaschine mit bis zu 15 Unterlieferanten zusammen. Der Inhouse Consultant und frühere Personalleiter Rollmaschinen erklärt: „Wir bestellen bei den Lieferanten nicht nur Zahnräder, sondern wir gehen eine langfristige Entwicklungspartnerschaft ein.“ Er ist überzeugt: „Egal, ob es um die Beziehung von Lieferant zu Unterlieferant oder von Anwender zu Lieferant geht – Geschäftspartnerschaften leben davon, dass man die Welt des anderen versteht.“

Kern des Konzeptes: „Lokale Rationalitäten“ akzeptieren

Damit hat Nowak den Punkt genannt, den Thomas Schnelle von Metaplan als Grundlage des lateralen Führens versteht: „Es geht darum zu akzeptieren, dass ich es mit Menschen unterschiedlicher Interessen und Denkweisen zu tun habe.“ Zum Beispiel will es der Marketing-Verantwortliche vor allem den Kunden recht machen, der Entwickler aber eine möglichst gute technische Lösung präsentieren. Der Techniker will das Produkt möglichst ausgereift übergeben, der Verkäufer will möglichst pünktlich liefern. „Jede Gruppe denkt, ihre Herangehensweise sei die einzig richtige. Argumente, die aus fremden Zusammenhängen stammen, hält sie häufig für irrelevant“, so Schnelle. Organisationssoziologen sprechen bei diesem Phänomen auch von „lokalen Rationalitäten“.

Solche Rationalitäten gibt es nicht nur innerhalb von Unternehmen, sondern auch zwischen Mitarbeitern verschiedener Unternehmen. Interkulturelle Barrieren können die Situation zusätzlich verschärfen. Wie brenzlich das werden kann, hat Schnelle vor einigen Jahren selbst erlebt. Damals hat er als Berater mit einer Führungskraft zu tun gehabt, die gemeinsam mit einem französischen Kollegen ein deutsch-französisches Projekt geleitet hat. Der Manager erzählte zunächst, wie gut er sich mit dem Kollegen privat verstehe, als es aber um die Arbeit ging,

brüllte er zu Schnelles Überraschung plötzlich los: „Da lügt dieses Schwein mich doch an!“

Der Deutsche hatte keine Erklärung für das Verhalten des Franzosen und es deshalb als Bösartigkeit interpretiert. Und das war längst kein Einzelfall. Schnelle beobachtete: „Die deutschen und französischen Ingenieure fanden die Vorstellungen der anderen oftmals nahezu idiotisch.“ Der Berater nahm die Vorfälle, über die sich beide Seiten jeweils am meisten empört haben, und fragte nach dem „Warum“: Warum stört Dich das, was der andere gemacht hat? Warum hast Du so entschieden? Was waren die Zwänge? Immer wieder stellte sich heraus, dass es in den verschiedenen Unternehmenskulturen unterschiedliche Regeln gab, mit denen sich das zunächst unverständliche Verhalten rational erklären ließ.

Ent-Emotionalisieren: Bei Sachproblemen ansetzen

Das Metaplan-Konzept, seit dieser Zeit permanent weiterentwickelt, setzt auf Ent-Emotionalisierung und Ent-Psychologisierung. Schnelle: „Es gilt, bei den Sachproblemen anzusetzen, die aufgrund der Arbeitsteilung und der Organisationsstrukturen entstehen.“ Denn diese sind seiner Ansicht nach besser zu bearbeiten als zum Beispiel die individuellen Ängste oder Probleme eines einzelnen Mitarbeiters, die in psychologischen Ansätzen häufig im Vordergrund stehen.

Managern, die ein Projekt leiten, stellt Schnelle daher Fragen wie: Was sind Eure Ziele? Wer sind Eure wichtigsten Partner? Was haben die für Ziele? Wofür werden sie belohnt? Was ist ihnen unheimlich? Er mahnt sie eindringlich: „Das müsst Ihr herausfinden! Denn so lange Ihr das nicht wisst, könnt Ihr Euch nicht auf Eure Kooperationspartner einstellen und den gemeinsamen Spielraum nicht entdecken.“



„Beim lateralen Führen geht es um das Verhandeln unterschiedlicher Interessenlagen.“

Markus Püttmann, Neuland & Partner, Fulda.
Kontakt: markus.puettmann@neuland-partner.de

Wir fördern Wachstum



Breuel & Partner GmbH
Organisationsentwicklung
Training und Beratung

Forcing – Durchsetzen, konfrontieren, Stärke entdecken
17. bis 22. Juni 2007 und weitere Termine in Lenggries-Fall


Führen – ein Intensivlehrgang für erfahrene und zukünftige Führungskräfte
Teil I: 18. bis 23. März 2007 in Lenggries-Fall
Teil II: 09. bis 14. September 2007 in Lenggries-Fall

Führen in Veränderungsprozessen
02. bis 04. Mai 2007 im Raum Würzburg

Transaktionsanalyse – Unser Lebensplan Was treibt uns an, wie schränken wir uns ein?
25. bis 30. März 2007 in Lenggries-Fall

Firmeninterne Seminare planen wir mit Ihnen nach den individuellen Bedürfnissen Ihres Hauses. Bitte rufen Sie uns an, wir machen Ihnen gerne ein Angebot.

Werner-von-Siemens-Str.17 • D-82140 Olching
Tel.: 0 81 42/1 38 05 • Fax: 0 81 42/10 05
E-Mail: holding@breuel-und-partner.de
<http://www.breuel-und-partner.de>



denken • erleben • handeln

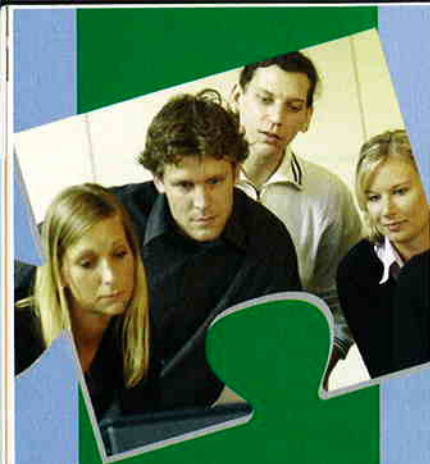
**Training und Outdoor
Organisationsberatung
Corporate Games –
Spielerische Lernevents**



www.praxisfeld.de

PRAXISFELD

Radevormwald 02191-46455-0
Hamburg 04104-69257-0
Frankfurt 069-954077-61



Professionell Führen

Intensiv-Fortbildung
in drei Modulen

In dieser Modulreihe lernen Sie das grundlegende Handwerkszeug für Ihr eigenes Führungshandeln kennen.

Modulreihe A

Modul 1: 28.03.-30.03.2007
Stade (M708AA07)

Modul 2: 23.05.-25.05.2007
Stade (M707AA07)

Modul 3: 29.08.-31.08.2007
Stade (M706AB07)

Modulreihe B

Modul 1: 20.06.-22.06.2007
Mannheim (M708AB07)

Modul 2: 19.09.-21.09.2007
Bad Dürkheim (M707AB07)

Modul 3: 28.11.-30.11.2007
Bad Dürkheim (M706AC07)

Weitere Termine auf Anfrage!

Ausführliche Informationen zu dieser Veranstaltung finden Sie im Internet unter:

www.personal.poko.de,
Webcode 708.

Poko

**Poko-Institut
Münster**

Seit über 40 Jahren
richtungweisend!

Erphostraße 40
48145 Münster
Tel. 0251/1350-601
Fax -500
info@personal.poko.de
www.personal.poko.de

Ein Beispiel: Der Verkäufer eines Unternehmens, das erstmals Uhren auf den Markt bringen möchte, sagt: Meine Kunden werden auf keinen Fall mehr als 100 Euro für eine Uhr zahlen. Der eigens für das neue Projekt engagierte Uhrenexperte sagt: Wer eine gute Uhr auf den Markt bringen will, braucht eine Uhr mit einem Preis zwischen 1.000 und 1.500 Euro. Zwischen den beiden verhärten sich die Fronten, eine Einigung scheint unmöglich. Die Berater empfehlen in einem solchen Fall: Der Uhrenspezialist sollte sich mit den Kunden des Verkäufers auseinandersetzen, der Verkäufer mit den Gegebenheiten der Uhrenbranche. Der Gedanke dabei: Durch die rationale Auseinandersetzung mit den Interessen der anderen Seite verändert sich das Denken der Beteiligten. Es tauchen Lösungswege auf, die für beide tragbar sind, z.B. die Einführung von zwei Uhrenlinien. Häufig lassen sich aber auch mit kleinen Schritten große Wirkungen

erzielen. So hatte in einem von dem Institut Metaplan beratenen Unternehmen die Terminabstimmung regelmäßig zu Frust geführt. Die eine Abteilung schlug immer Termine vor, die andere lehnte mit einem schlichten „Nein“ ab. Daraufhin wurde vereinbart: Wer einen Termin absagt, erklärt warum und schlägt zudem einen neuen Termin vor.

Macht ist auch bei lateraler Führung ein Thema

„Denkstrukturen klären“ und „Regeln ändern“ sind zwei mögliche Steuerungs- und Interventionsmöglichkeiten. Es gibt aber noch weitere, die sich allesamt laut Metaplan den drei zentralen Bereichen Verständigung, Vertrauen und Macht zuordnen lassen. Auch Macht spielt bei lateraler Führung nämlich eine zentrale Rolle. Schnelle erklärt: „Im Zweifelsfall schaut zum Beispiel

Grundlagen des lateralen Führens

Laterales Führen soll klassische Führungstheorien nicht ersetzen, aber um wichtige Aspekte ergänzen. Es lenkt die Aufmerksamkeit auf die immer zahlreicher werdenden Schnittstellen im Unternehmen, an denen nicht mit hierarchischer Macht gearbeitet werden kann. Wichtige Punkte des Konzepts sind:

► Fehlende Weisungsbefugnis akzeptieren

Mitarbeiter, die temporär und häufig ohne klare Machtstrukturen ein Projekt oder ein Programm leiten, verfügen nicht über dieselben disziplinarischen Mittel wie ein Linienvorgesetzter. Sie müssen deshalb ein neues Verständnis von Führung entwickeln.

► Unterschiedliche Interessenlagen berücksichtigen

Für die Aufgaben in einem Unternehmen gibt es nicht nur eine richtige Lösung. Die Mitarbeiter haben – entsprechend ihrer Aufgabenstellung im Unternehmen – unterschiedliche Denkweisen und Ziele, die alle rational begründbar sind. Wer Projekte leitet, die über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg aufgelegt sind, muss sich damit auseinandersetzen.

► Akzeptanz schaffen

Wer nicht befehlen kann, braucht Akzeptanz. Um Zustimmung für die eigenen Ideen zu schaffen, gilt es, die unterschiedlichen Denkstrukturen der Beteiligten zu erfassen und zu berücksichtigen. Wiederholen beiden Seiten ständig nur ihre eigene Denkweise, verhärten sich die Fronten.

► Unterschiede wertschätzen

Der unterschiedliche Hintergrund der Projektteilnehmer sollte nicht als Schwierigkeit, sondern als Chance angesehen werden. Schließlich bringt jeder wertvolles Expertenwissen aus seinem Bereich mit.

► Ziele aushandeln

Der Projektleiter sollte zwar ein klares Ziel vor Augen haben. Er sollte aber gleichzeitig die Argumente der anderen ernst nehmen und bei der Planung berücksichtigen. Dazu muss er bereit sein, auch seine eigenen Denkstrukturen in Frage zu stellen.

► Regeln verändern

Wenn es bei der Zusammenarbeit immer wieder an einer Stelle hakt, kann eine Veränderung der Regeln Wunder bewirken. Das gilt für kleine Streitpunkte wie Terminabsprachen, aber auch für das Lösen von großen, festgefahrenen Konflikten.

► Machtstrukturen berücksichtigen

Es gibt im Unternehmen Machtstrukturen, die beim lateralen Führen Beachtung finden sollten. Zum Beispiel: Was sagt der Linienvorgesetzte des Projektmitarbeiters? Oder: Welches Expertenwissen verleiht einem bestimmten Projektmitarbeiter derart große Macht?



„Wer führen will ohne Weisungsbefugnis, muss sich auf seine Kooperationspartner einstellen und den gemeinsamen Spielraum entdecken.“

Thomas Schnelle, Metaplan, Quickborn.
Kontakt: thomasschnelle@metaplan.com

jeder Projektteilnehmer: Was ist in meiner hierarchischen Ebene los? Was muss ich tun, um meinem direkten Vorgesetzten zu gefallen?“ Häufig liege das quer zu den Projektinteressen.

Wie damit in der Praxis umgegangen werden kann, berichtet Christoph Soukup von DaimlerChrysler: „Wir nutzen die Hierarchie bewusst und beziehen die Vorgesetzten mit ein.“ Soukup, der in lateraler Führung geschult ist, hat für ein großes aktuelles Projekt einen Steuerkreis auf der Führungsebene eingerichtet. Hier werden regelmäßig strittige Punkte besprochen und die unterschiedlichen Interessen der beteiligten Parteien zur Sprache gebracht. Aus Erfahrung weiß Soukup: „Dadurch bekommt das Projekt immer wieder neue Dynamik.“ Sein Beispiel zeigt: Die Machtverhältnisse lassen sich nicht unbedingt ändern, es gibt jedoch Möglichkeiten, konstruktiv mit ihnen umzugehen.

Seminare zu lateraler Führung: Lernen am eigenen Fall

Die Berater von Metaplan setzen ihre Analyse- und Interventions-Instrumente bei Beratungsprojekten in Unternehmen wie dem Kristallglashersteller Swarovski oder dem Druckmaschinenhersteller MAN Roland ein. Bei einigen Unternehmen wie der Deutschen Bahn ist ein Training zum lateralen Führen bereits Bestandteil der Führungskräfteweiterbildung. Darüber hinaus lehren die Metaplaner an verschiedenen Hochschulen – etwa an der Universität St. Gallen und der Universität der Bundeswehr Hamburg und geben offene Seminare für Führungskräfte. Im Jahr 2007 wird erstmals ein spezielles Qualifizierungsprogramm für Trainer und Berater angeboten (siehe auch Service-Kasten S.40).

In den Seminaren für Führungskräfte besprechen die Teilnehmer häufig Fallbeispiele – auch aus ihrem Firmenalltag. Sie werden angehalten, genau hinzuschauen: Was ist eigentlich los? Welche Gründe gibt es für das Verhalten der verschiedenen Projektbeteiligten? Zudem zeigen ihnen die Berater Möglichkeiten auf, verkrustete Denkstrukturen aufzubrechen und Machtspiele, die

Für die Zukunft. | For the future.



**DARMSTADIUM,
DAS IST ABER EIN
UNGEWÖHNLICHER NAME!**

**KEIN WUNDER BEI
DEN KLUGEN ELTERN.**

Das darmstadtium –
das neue Wissenschafts- und
Kongresszentrum in Darmstadt.
Mehr Informationen unter:
www.darmstadtium.de



darmstadtium
Wissenschaft | Kongresse

Wir schaffen Raum für Dialog

Motivieren Sie zur
Abwechslung doch
mal sich selbst!



Made in Germany
Wir fertigen all unsere
Produkte rund ums
lebendige Lernen selbst!

Erfolgreiches Personal-
training ist auch eine
Frage der richtigen
Werkzeuge: Neuland liefert
Pinwände, FlipCharts,
Moderationszubehör und viele
weitere Ideen für modernes
Coaching und lebendiges
Lernen. Fordern Sie heute noch
den großen Gratiskatalog an!

neuland
Wir schaffen Raum für Dialog
www.neuland-online.de

Neuland GmbH & Co. KG | Am Kreuzacker 7 | 36124 Eichenzell | Tel. 06659 88-0

es in jedem Unternehmen immer geben wird, in eine funktionale Richtung zu lenken. Häufig fließen Elemente ein, die bereits aus Seminaren zu Konfliktmanagement, Moderation oder professioneller Gesprächsführung bekannt sind.

Dabei können die Schwerpunkte von Seminar zu Seminar variieren. Markus Püttmann von Neuland & Partner zum Beispiel beschäftigt sich intensiv damit, was laterale Führung generell für die Zusammenarbeit im Unternehmen bedeutet – etwa, wenn eine Gruppe von Mitarbeitern mit der Lösung einer Aufgabe beauftragt wird. Er gibt in seinen Seminaren zum Beispiel ohne große Erklärungen eine Mappe in die Gruppe und sagt: „Hier ist ein Auftrag, bitte erledigen Sie diesen in 60 Minuten!“ So erfahren die Teilnehmer am eigenen Leib, was laterale Führung in ungeklärten Machtverhältnissen bedeutet.

Barbara Hey vom ZEW hingegen legt großen Wert auf die Technik des zirkulären Fragens aus der systemischen Beratung. Sie lehrt die Führungskräfte, Fragen zu stellen wie: Wie würde das Projekt laufen, wenn Ihr alleine das Sagen hättet? Was würden die anderen Beteiligten dazu sagen? Aber auch: Was müssten wir tun, damit alles noch schlimmer werden würde?

Warum laterales Führen erst jetzt groß raus kommt

Warum Seminare zum lateralen Führen erst jetzt verstärkt auftauchen, erklärt sich Metaplaner Schnelle mit den typischen Denkweisen von Naturwissenschaftlern, Ingenieuren und Betriebswirten. Die neigen seiner Ansicht nach nämlich zu dem Glauben, dass es für ein Problem nur eine richtige Lösung gibt. Während in der Soziologie zum Beispiel der Begriff der „lokalen Rationalitäten“ schon uralt sei, setze sich erst allmählich die Erkenntnis durch, dass es auch bei einer unterneh-

merischen Fragestellung in der Regel mehrere mögliche und auch mehrere sinnvolle Herangehensweisen gibt.

Ein weiteres Hemmnis für das Konzept kennt Beraterin Hey: „Häufig fehlt in den Unternehmen die Geduld, die Instrumente des lateralen Führens auch wirken zu lassen.“ Schließlich dauere es zunächst länger, wenn man sich auf ein gemeinsames Ziel einigen muss. Dennoch sind sich die Berater einig: Das Ringen um gemeinsam getragene Ziele und Regeln lohnt. Denn nicht zuletzt entstehen durch strikte Anordnung von oben Konflikte, das Engagement der Mitarbeiter wird gebremst. MAN Roland-Consultant Nowak will es daher nicht als Nachteil ansehen, dass Projektleiter meist nicht per Befehl führen können. Er ist überzeugt: „Wenn man mit großen Gruppen gute Ergebnisse erzielen will, führt das Beharren auf Positionsmacht ohnehin nicht zu den besten Ergebnissen.“

Spätestens an diesem Punkt zeigt sich die Nähe des lateralen Führens zu anderen modernen Führungstheorien, die ebenfalls großen Wert auf diskursive Elemente und gegenseitiges Verständnis legen – auch an den Stellen, an denen einsame Entscheidungen allein vom Status her möglich wären. So betrachtet ist laterales Führen mehr als eine Führungstechnik für Projektmanager. „Es steht auch für eine Denkhaltung“, sagt Schnelle. Diese dürfe laut dem Berater aber keinesfalls mit einem basisdemokratischen Ansatz verwechselt werden. Vielmehr sollten Manager durchaus auch weiterhin ihre eigenen Ziele vor Augen haben. Aber – so Schnelle: „Sie sind nicht mehr total verheiratet mit einem Weg, den sie bis ins kleinste Detail festgeschrieben haben.“ Und: „Sie können zulassen, dass sich ihre eigenen Denkstrukturen im Austausch mit anderen verändern.“

Andrea Bittelmeyer ■

Service

Seminartipps

► **„Führen ohne hierarchische Macht“, Anbieter: HR-Team, www.hrteam.de.** Die Teilnehmer beschäftigen sich mit dem Begriff Führung im Kontext moderner Unternehmensformen. Sie erleben die neuen Herausforderungen bei Rollenspielen und Teamübungen. Termine: 28. bis 30. März 2007 in München, 25. bis 27. September 2007 in Frankfurt/Main.

► **„Laterales Führen“, Anbieter: Metaplan, www.metaplan.de.** Führungskräfte lernen, die unterschiedlichen Interessenlagen im Unternehmen aufzuspüren und konstruktiv damit umzugehen. Dies geschieht anhand von Case Studies und Beispielen aus dem Arbeitsalltag der Teilnehmer. Termine: 22. Mai 2007 in Quickborn, 25. September 2007 in Stuttgart, 27. November 2007 in Quickborn.

► **„Trainer-/Beraterqualifizierung“, Anbieter: Metaplan, www.metaplan.de.** Erstmals wird das Qualifizierungsprogramm für Trainer von September 2007 bis Juni 2008 stattfinden. Die Teilnehmer lernen, wie sie den Führungskräften in den Unternehmen die Fähigkeit des lateralen Führens vermitteln können. Zudem geht es darum, eigene Beratungsprojekte entsprechend anzulegen. Termin für den Orientierungsworkshop: 20. bis 21. April 2007 in Quickborn.

► **„Führen ohne hierarchische Macht“, Anbieter: ZEW, www.zew.de.** Seminar: Die Teilnehmer arbeiten im Seminar an ihren aktuellen Projekten. Sie erarbeiten neue Steuerungs- und Interventionsmöglichkeiten sowie individuelle Lösungen für ihren Arbeitsalltag. Termin: 26. bis 27. April 2007 in Mannheim.

► **„Laterales Führen“, Anbieter: Neuland & Partner, www.neuland-academy.de.** Das Training soll die Teilnehmer in die Lage versetzen, auch ohne offizielle Funktion eine effektive Zusammenarbeit im Team zu erreichen. Großen Wert gelegt wird auf die Reflexion der eigenen Ziele und Motive. Termine: 21. bis 23. März 2007 in Friedewald, 12. bis 14. Dezember 2007 in Friedewald.

Literaturtipps

► **Stefan Kühl, Thomas Schnelle, Wolfgang Schnelle: „Führen ohne Führung“.** Harvard Business Manager, Hamburg, Januar 2004, www.harvardbusinessmanager.de/go/see!_DIG29511413, 4 Euro.

Die Autoren stellen ausführlich ihr soziologisch fundiertes Konzept des lateralen Führens vor. Es liefert spannende Erkenntnisse – sowohl für die Organisationsentwicklung als auch für den Führungsalltag.

► **Roger Fisher, Alan Sharp: „Führung ohne Auftrag“.** Campus, Frankfurt/New York 1998, ISBN 978-3-593-36028-7, 21,50 Euro.

Ein eher psychologisch orientierter Ratgeber für alle diejenigen, die im Unternehmen etwas bewegen wollen, ohne eine offizielle Linienfunktion zu haben. Das recht betagte Buch erweist sich dabei als durchaus auf der Höhe der Zeit.

► **Rolf Wunderer: „Laterale Kooperation als Führungsaufgabe.“** In: A. Kieser, G. Reger (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Schaeffer-Poeschel, Stuttgart 1987, ISBN 978-3791080284, nur noch gebraucht zu beziehen.

Bereits vor 20 Jahren beschäftigte sich der langjährige Direktor des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen mit der bereichs- und organisationsübergreifenden Zusammenarbeit. Auch er erklärt: Wenn der hierarchische Zugriff versagt, muss auf Kooperation gesetzt werden.



Management Seminar: **Laterales Führen**

In Unternehmen, die immer komplexer und ausdifferenzierter arbeiten, können Manager immer weniger auf hierarchische Weisungen zurückgreifen. Sie sind vielmehr auf die Akzeptanz ihrer Ideen angewiesen. Das gilt für die Arbeit in Projekten, Netzwerken und Matrixorganisationen, besonders wenn Expertise und Engagement unterschiedlicher Hierarchieebenen und Bereiche gebraucht werden. Um ihr Vorhaben erfolgreich voranzubringen, benötigen sie vertrauensvolle Kooperation, klärende Verständigung und einen bewussten Umgang mit Macht. Laterales Führen ist ein Führungsinstrument der **Diskursiven Beratung**, die mit analytischer Klarheit die Zusammenhänge aufzeigt und für nachhaltige Umsetzung sorgt.

Management Seminare 2007

Laterales Führen

16./17.05.

26./27.09.

28./29.11.

in Quickborn bei Hamburg

Management Qualifikation 2007/08:

Diskursive Beratung

Organisations- und Strategieberatung

Dauer: Sept. 2007 bis Juni 2008

Orientierungsworkshop: 20./21.4.2007

in Quickborn bei Hamburg

Anmeldung bei **www.metaplan.de**
oder Metaplan – Goethestrasse 16 – 25451 Quickborn – Fon 041 06 61 70

