

Führen ohne Anweisungsbefugnisse

Laterale Führung

Wolfgang Reiber

Führen bedeutet im Kern dafür zu sorgen, dass gewünschte Ergebnisse miteinander erreicht werden. Gewöhnlich verbindet man damit hierarchische Führung in der Linie. Diese hat jedoch in den letzten Jahren und Jahrzehnten Konkurrenz bekommen und ihren „Alleinvertretungsanspruch“ verloren. Die meisten Organisationen sind flacher, netzwerkartiger und damit komplexer geworden. Spiegelbildlich dazu wurde und wird eine andere Form des Führens bedeutsam, die sogenannte „Laterale Führung“. Sie bedeutet „seitliches“ Führen, gelegentlich wird es auch als „Führen ohne zu führen“ bezeichnet. Auch laterale Führung will Menschen in eine gewünschte Richtung bewegen. Sie unterscheidet sich von hierarchischer Führung vor allem dadurch, dass sie nicht wie diese auf Anweisungsbefugnisse zurückgreifen kann. Machtmittel und Amtsautorität müssen deshalb durch persönliche Autorität ersetzt werden. Beispiele sind die Arbeit von Projektleitern oder das Handeln von Fachexperten in beratender Funktion. Beide führen, indem sie maßgeblich mit dafür sorgen, dass Organisationsziele erreicht werden. Auch fachliche Vorgesetzte in Matrixstrukturen führen lateral, genauso wie disziplinarische Vorgesetzte, die sich mit ihren Systempartnern an Schnittstellen auseinander setzen. Hierarchische Führung könnte in den meisten dieser Fälle nur wenig Produktives erreichen. Wenn hierarchische Zwangsmittel fehlen, um andere Menschen zielorientiert zu beeinflussen, bleibt der Weg der Verständigung, der Überzeugung und der Vertrauensbildung. Das heißt natürlich nicht, dass Hierarchie überflüssig geworden ist. Sie bleibt nach wie vor notwendig, z.B. als Adressat für eine eventuell notwendige Eskalation. Pattsituationen unter Gleichen sind keine Ausnahme, um sie aufzulösen, kann eine übergeordnete Instanz sehr wertvoll sein. Die Eskalation sollte jedoch eine Ausnahme bleiben, weil sich auch dieses Mittel bei zu häufigem Gebrauch abnutzt. Eine kluge und um ihre Beschränktheit in Fragen der lokalen Problemlösungskompetenz wissende Hierarchie bleibt soweit wie möglich unauffällig, quasi im Schatten, gestaltet Rahmenbedingungen, sorgt für die notwendigen Ressourcen und beobachtet das selbstorganisierte Zusammenspiel der unterschiedlichen Einheiten.

Den unterschiedlichen Führungsmodellen entsprechen unterschiedliche Rollen. Von daher kommen die meisten Führungskräfte und viele Mitarbeiter mit einer einzigen Rolle im beruflichen Alltag schon lange nicht mehr aus. Für eine Führungskraft ist es z.B. nicht ungewöhnlich, dass sie etwa im Stundenrhythmus von der Vorgesetztenrolle mit Anweisungsbefugnissen in eine Teamleiterrolle ohne Anweisungsbefugnisse, danach in eine einfache Teammitgliedsrolle und von dort in eine Klärungssituation mit mehreren gleichrangigen Schnittstellenpartnern wechselt. Die meisten Rollen sind jedoch ebenfalls unklar und mehrdeutig. Die allgemeine Intransparenz und Mehrdeutigkeit in Organisationen, die daraus resultierenden Rollenunklarheiten bei gleichzeitiger Rollenvielfalt bringen Unsicherheiten und die Gefahr von Effizienzverlusten mit sich. Auf der

anderen Seite eröffnen sich dadurch aber auch größere Handlungsspielräume. Die für Flexibilität und Effektivität von Organisationen wichtige Frage lautet daher: Wie können diese Handlungsspielräume produktiv genutzt werden oder, mit anderen Worten: Welche Erfolgsfaktoren gibt es für laterale Führung?

Erfahrungen aus vielen unserer Seminare und Coachings weisen darauf hin, dass es vor allem auf folgende Punkte ankommt: **Rollenbewusstsein, Klarheit über die eigenen Ziele und Werte** sowie **Überzeugungsfähigkeit**.

Wenn Rollen häufig wechseln, ist es notwendig, sich immer wieder zu fragen, in welcher Eigenschaft man gerade aktiv ist. Arbeite ich momentan in der Linie oder wirke ich seitlich? Und welche Ansprüche, Erwartungen und Wünsche richten die für mich wichtigsten Personen, Gruppen und Gremien (meine „Stakeholder“) an mich? Welche Verantwortung habe ich und welche Aufgaben verbinden sich damit? In der Regel ist es unmöglich, alle Stakeholder jederzeit voll zufrieden zu stellen. Manchmal ist dies schon von der Sache her nicht möglich, zum Beispiel weil physikalische Grenzen überschritten oder wichtige interne Regelungen verletzt werden müssten. Häufig reicht die Kapazität (Zeit und Ressourcen) nicht aus, um alle Stakeholder-Erwartungen zu erfüllen, und obendrein stehen diese Erwartungen nicht selten in Widerspruch zueinander. Es bedarf deshalb einer (strategischen) Entscheidung, welche Stakeholder mit Priorität „bedient“ werden sollen und welche nachrangig, unabhängig davon, wer gerade am lautesten ruft. Um hierauf eine Antwort zu finden, braucht es einen inneren Kompass, der auch mit den eigenen Zielen und Werten verbunden ist. Was ist gut für die Organisation, was ist mir selber wichtig und was möchte ich erreichen?

Auf der Grundlage eines mehr oder weniger klaren Rollenverständnisses sowie bewusst gemachter Ziele und Präferenzen gilt es, mit Energie und Herzblut Überzeugungsarbeit zu leisten.

Überzeugen heißt, einen anderen mittels Kommunikation so zu beeinflussen, dass er sich *durch freie Entscheidung* den geäußerten Vorstellungen, Einschätzungen, Meinungen oder Empfehlungen zumindest in wichtigen Teilbereichen anschließt. Die Betonung liegt auf *freiwillig*. Wer Anweisungsbefugnissen folgt, muss nicht immer überzeugt werden. Und wer nicht überzeugt, sondern überredet worden ist, folgt vielleicht aus Erschöpfung oder um endlich in Ruhe gelassen zu werden. Ein dauerhaftes Mitgehen ist in diesem Fall nicht zu erwarten. Wer Menschen aufgrund einer gelungenen Manipulation bewegt, riskiert mittelfristig eine eventuell kaum mehr zu reparierende Beschädigung der Beziehung, was erfolgreiche laterale Führung verunmöglichen würde.

Natürlich kommt es beim Überzeugen zunächst auf die Argumente an. Sie müssen für den Adressaten verständlich sein, d.h. möglichst einfach, prägnant, strukturiert und in sich logisch. Außerdem sollten nicht zu viele Argumente auf einmal vorgetragen werden, wenn der andere sich ernsthaft mit ihnen beschäftigen soll. Weniger ist auch hier oft mehr. Weiterhin spielt die Reihung der Argumente eine Rolle. Manches spricht dafür, das Stärkste an den Anfang oder besser noch an das Ende zu setzen.

Hilfreich kann der Verweis auf gemeinsame Ziele und übergeordnete Interessen sein. Vor allem aber sollten die Argumente zur Denk- und Vorstellungswelt des anderen passen und ihm, wenn es um eine Empfehlung oder um ein Angebot geht, irgendeinen Nutzen versprechen. Dieser kann materieller oder immaterieller Natur sein.

Um Menschen von etwas zu überzeugen, das sie unbedingt brauchen oder haben wollen, genügt es meistens schon, verständlich zu sein. In der Regel haben aber diejenigen, die es zu überzeugen gilt, gar keine Not und bei Bedarf auch Alternativen. In diesem Fall ist die Qualität der Beziehung wichtiger als die Sachargumentation. Ein noch so brillanter Vortrag, der nach allen Erfolgsregeln der Rhetorik und der Verkaufspsychologie aufgebaut ist, wird seine Wirkung verfehlen, wenn der Vortragende als unglaubwürdig, manipulativ oder schlicht als besonders unsympathisch wahrgenommen wird. Es kann sogar sein, dass jemand ein Angebot normalerweise sehr gerne annehmen würde, aber dennoch darauf verzichtet, weil er dem anderen *seinen* Vorteil bei dem vorgeschlagenen Deal nicht gönnt. Umgekehrt: Ein argumentativ nicht perfekt vorgetragener Appell von Jemandem, der als freundlich, authentisch und glaubwürdig erlebt wird, wird in den meisten Fällen positiv wirken. Das gilt ganz besonders dann, wenn derjenige, der überzeugen werden soll, spürt, dass seine Wahlfreiheit respektiert wird. Wer dem anderen zeigt, dass er die Ablehnung seines Vorschlages schade aber OK fände, auch wenn er selbst von der Richtigkeit und Angemessenheit seiner Überlegungen überzeugt ist, der erweist dem anderen Respekt, den dieser daraufhin normalerweise erwidert. Der Respekt für sein Gegenüber sollte allerdings begleitet werden von eigenem Selbstvertrauen. Dazu gehört die eigene Überzeugung für das Gesagte. Auch Emotionen sollten in geeigneter Weise ausgedrückt werden. Sie schaffen Nähe und stecken an. Deshalb kann Begeisterung für die eigene Sache sehr helfen, andere Menschen zu überzeugen. Jedoch darf die Begeisterung nicht vorgespielt sein. Wichtiger als ein hoher emotionaler Wellengang ist normalerweise ein glaubwürdiges, authentisches und professionelles Verhalten. Manchen Menschen, die überzeugt werden sollen, sind überschwängliche Begeisterung ohnehin suspekt.

Wem es gelingt, in diesem Sinne zu überzeugen, der schafft bei seinem Gegenüber Vertrauen. Damit wächst auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Übereinkunft nachhaltig und stabil sein wird.

Laterales Führen ist anspruchsvoller als Führen in der Linie. Wenn Anweisungsbefugnisse fehlen, kommt es auf die persönliche Autorität an. Wichtig ist die Fähigkeit, immer wieder innerlich auf Distanz gehen zu können, um das Gesamtbild mit den unterschiedlichen Zielen und Interessen der Beteiligten einigermaßen neutral zu betrachten. Welche Dynamiken sind gerade im Gange und was passiert, wenn sich die Dinge eigendynamisch etwa so weiter entwickeln werden wie bisher? Erfolgreiches Handeln in komplexen Organisationsformen verlangt Selbstinitiative und Eigenverantwortung, Konfliktfähigkeit und das Aushalten von Mehrdeutigkeiten sowie teilweise unklaren und widersprüchlichen Erwartungen. Angesichts dessen ist es nicht verwunderlich, dass manche Führungskräfte die klaren und vergleichsweise einfachen Organisationsverhältnisse früherer Jahre gerne wieder zurück haben würden.