

Wenn man mit Hierarchie nicht weiterkommt: Zur Weiterentwicklung des Konzepts des Lateralen Führens

28

Stefan Kühl und Kai Matthiesen

Zusammenfassung

In Organisationen gibt es immer mehr Anlässe, in denen hierarchische Weisungsbefugnisse nicht mehr (oder nur sehr begrenzt) zur Verfügung stehen. Hier greift das Konzept des Lateralen Führens, mit dem die Organisation von Verständigungsprozessen, die Bildung von Machtarenen und der Aufbau von Vertrauens- (bzw. Misstrauens-)beziehungen gefördert werden kann. Nach dem dieses Konzept des Lateralen Führens inzwischen breit als Trainingskonzept, als Analyseschemata in Veränderungsprozessen und als Tool in Coachings- und Supervisionsprozessen eingesetzt wird, werden hier mögliche Weiterentwicklungen des Konzeptes aufgezeigt.

28.1 Einleitung

Natürlich wäre es naiv, Hierarchie insgesamt als ein „auslaufendes Modell“ zu beschreiben (vgl. Gebhardt 1991, S. 133) oder gar davon auszugehen, dass Hierarchien „abgerissen, auseinandergebaut und zerstückelt werden“ (vgl. Peters 1993, S. 198). Weder die Konzepte der Lernenden Organisation und des Wissensmanagements noch die Überlegungen zur Dezentralisierung der Organisation haben den Hierarchien einen „Todesstoß“ versetzt (vgl. Schmidt 1993, S. 22). Man kann mit guten Gründen davon ausgehen, dass es, solange es Organisationen gibt, auch Hierarchien geben wird. Kein Mechanismus in Organisationen scheint so gut wie die Hierarchie geeignet zu sein, schnelle Entscheidungen zu treffen, permanente Machtkämpfe zu verhindern und Konflikte auf unteren Ebenen ruhig zu stellen.

S. Kühl (✉) · K. Matthiesen
Metaplan, Goethestraße 16, 25451 Quickborn, Deutschland
E-Mail: StefanKuehl@metaplan.com

K. Matthiesen
E-Mail: kaimatthiesen@metaplan.com

Aber der Eindruck von Managern, dass hierarchische Steuerung in Entscheidungsprozessen nur noch begrenzt wirkt, kann nicht ohne weiteres zurückgewiesen werden. In den Kooperationen über Wertschöpfungsketten hinweg gibt es häufig nur noch begrenzte Möglichkeiten, in Konfliktfällen den Vorgesetzten einzuschalten. Denn je stärker die Hierarchien abgeflacht werden, desto weniger steht die Hierarchin oder der Hierarch zur Verfügung, um die Koordinationsprobleme zwischen Untergebenen mit einem „Machtwort“ aufzulösen. In Kollektivorganen – man denke an Betriebsräte oder Vorstände von Aktiengesellschaften, in Projektgruppen und in Steuerungsgruppen entlang von Wertschöpfungsprozessen – wird auf eine hierarchische Koordination häufig verzichtet. Der „Leiter“ hat häufig nur eine koordinierende Funktion und kann Konfliktsituationen in der Regel nicht mit dem Verweis auf seine herausgehobene Stellung auflösen. Besonders deutlich werden die Grenzen der hierarchischen Koordination in der Kooperation zwischen verschiedenen Organisationen. Häufig sind die Mitarbeiter von verschiedenen Unternehmen gezwungen, eine Sache voranzubringen, ohne dass sie davon ausgehen können, dass die Details ihrer Kooperation durch Verträge geklärt sind oder gar ihre Vorgesetzten bereit sind, jedes kleine Problem am Rande einer Konferenz oder – um ein Klischee zu bedienen – einer Golfpartie zu klären.

Das Konzept des *Lateralen Führens* greift diese Problematik auf und entwickelt Führungsansätze jenseits der Hierarchie. Der Begriff des *Lateralen Führens* (des Führens zur Seite) mag auf den ersten Blick irritierend klingen – denn wie kann man *führen*, wenn man keine Weisungsbefugnis hat? Mit dem Begriff des Lateralen Führens wählen wir bewusst ein Oxymoron – eine Zusammenstellung aus zwei sich widersprechenden Begriffen in einer rhetorischen Figur –, um deutlich zu machen, dass es bei dem Konzept darum geht, zwei widersprüchliche Anforderungen miteinander in Einklang zu bringen. Genauso wie der Begriff „bittersüß“ darauf verweist, dass eine Speise zwei entgegengesetzte Geschmacksnerven anspricht, kommt es beim Konzept des Lateralen Führens darauf an, einerseits keine hierarchische Weisungsbefugnis zu haben, andererseits aber führen zu können.

Laterales Führen basiert – und dieser Gedanke ist zentral für das Konzept – auf drei Mechanismen der Einflussnahme – Verständigung, Macht und Vertrauen. Bei *Verständigung* geht es darum, die Denkgebäude des Gegenübers so zu verstehen, dass beispielsweise über die Erweiterung von Perspektiven in der Diskussion, die Veränderung des Komplexitätsniveaus oder die Einbringung neuer, „unverbraucher“ Worte neue Handlungsmöglichkeiten erschlossen werden. *Vertrauen* wird aufgebaut, wenn eine Seite einseitig in Vorleistung geht (indem sie ein Risiko eingeht) und die andere Seite dies nicht für einen kurzfristigen Vorteil ausnutzt, sondern dieses Vertrauen später erwidert. *Macht* spielt bei Lateralem Führen eine wichtige Rolle – nicht in der Form hierarchischer Anweisungen, sondern aufbauend auf andere Machtquellen, wie die Kontrolle der internen, häufig informellen Kommunikation, der Einsatz von Expertenwissen oder die Nutzung von Kontakten zur Umwelt der Organisation (vgl. grundlegend Kühl et al. 2004).

Ziel dieses Artikels ist es, die bisherige Erfahrung mit dem Konzept des Lateralen Führens zu resümieren und das Konzept an einigen zentralen Aspekten weiter voranzutreiben.

Die Herausforderung besteht dabei darin, das klassische Schisma der Führungslehre zu vermeiden. Die eine – durch die klassische Betriebswirtschaftslehre geprägte – Richtung der Führungslehre hat sich stark auf die Formalstruktur der Organisation bezogen, darüber jedoch die informellen Mechanismen der Führung vernachlässigt. Die andere, durch die Human-Relations-Schule geprägte Führungslehre, die sich früh schon für die Frage der „Führung für Machtlose“ interessiert hat, hat nur unzureichend die Rückbindung an die Formalstrukturen der Organisation gesucht. Auch wenn das Konzept des Lateralen Führens auf den ersten Blick Ähnlichkeiten mit dieser auf das Informelle gerichteten Führungslehre hat, so kann dieses Konzept nur seine volle Erklärungskraft entwickeln, wenn die Formalstruktur der Organisation mit in die Betrachtung einbezogen wird.

Im folgenden 1) ersten Abschnitt wird die Entwicklung des Konzeptes des Lateralen Führens nachgezeichnet, verschiedene Anwendungsfelder dargestellt und nach Gründen für die Popularität des Konzeptes gesucht. 2) Im zweiten Abschnitt geht es dann darum, systematischer als bisher geschehen darzustellen, wie die drei Einflussmechanismen Verständigung, Macht und Vertrauen zusammenhängen. In dem teilweise konflikträchtigen Zusammenspiel zwischen diesen drei Mechanismen liegt unserer Meinung nach der Kern des Konzeptes. Dessen Möglichkeiten sind bisher aber nicht ansatzweise ausgeschöpft worden. 3) Der dritte Abschnitt widmet sich der Einbettung von Verständigungs-, Vertrauens- und Machtspielen in die formalen Strukturen von Organisationen. Laterales Führen ist ein Konzept, das erst einmal Handlungsmöglichkeiten eröffnet, ohne dass die formalen Strukturen eines Unternehmens, einer Verwaltung oder eines Verbandes grundlegend geändert werden müssen. Aber alles, was im Rahmen des Lateralen Führens möglich ist, findet vor dem Hintergrund der Formalstrukturen einer Organisation statt. Wie so etwas aussieht, versuchen wir hier in ersten Ansätzen zu skizzieren. 4) Im vierten Abschnitt geht es um den Einsatz des Konzeptes in Veränderungsprozessen – also beispielsweise bei der Entwicklung von Strategien oder bei der Neugestaltung von Organisationsstrukturen. 5) Der abschließende fünfte Abschnitt gibt einen kurzen Überblick über weitere Entwicklungsmöglichkeiten des Konzeptes.

28.2 Hintergrund des Führungsansatzes

28.2.1 Macht, Vertrauen und Verständigung in Organisationen – die Zusammenführung unter dem Begriff des Lateralen Führens

Organisationsmitglieder registrieren mit großem Interesse die subtilen Taktiken, kleinen Praktiken oder mehr oder minder geschickten Manöver, die im Schatten der Hierarchie angewandt werden. Da sind z. B. die kleinen Kniffe, die Interaktionen in Organisationen vereinfachen und mit denen man auch ohne Weisungsbefugnisse etwas durchsetzen kann. Man denke nur an den Takt, mit dem man sich unter gleichgestellten Kollegen begegnet, die kleinen Neckereien und Scherze in Kooperationsbeziehungen, den übertrieben dargestellten Respekt gegenüber einflussreichen Personen, die kleinen freiwilligen Sonderleis-

tungen, mit denen man Wohlgefallen zu produzieren sucht, oder die Dankbarkeit, die man zum Ausdruck bringt, obwohl sie innerhalb der formalen Organisation ja gar nicht nötig ist (zu diesen Themen immer noch unübertroffen Luhmann 1964, S. 331–372).

Man kann diese Taktiken, Praktiken und Manöver vorrangig unter dem Gesichtspunkt einer flüssigeren, störungsfreieren Gestaltung der Interaktion in Organisationen ansehen. Wenn man die unzähligen Managementseminare über effiziente Gesprächsführung, interkulturelle Kommunikation, schlagfertige Argumentation, strategische Verhandlungsführung, erfolgreiche Mitarbeitermotivation, emotionale Führung oder diplomatisches Konfliktmanagement betrachtet, dann erkennt man, dass der Schwerpunkt dieser Seminare auf der Verbesserung des Manövriergeschicks in diesen alltäglichen Interaktionen liegt. Es stehen die Fragen im Mittelpunkt, wie man Dynamiken in Gesprächen steuern kann, wodurch Konflikte in Interaktionen gekennzeichnet sind und wie man diese reduzieren kann, wie man in Gesprächen mit der eigenen Persönlichkeit überzeugen kann oder wie man im alltäglichen Umgang die intrinsische Motivation anderer erkennt und stimuliert.

Mit der Fokussierung auf Macht, Vertrauen und Verständigung wird der Fokus auf die Einflussmechanismen gelenkt, die sich häufig hinter diesen Kniffen der Interaktion verstecken. Takt, Höflichkeit und Freundlichkeit mögen einerseits in Interaktionen erwartet und in Führungstrainings eingeübt werden, sie beeinflussen maßgeblich aber auch die Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse in Organisationen. Necken und Scherzen dient sicherlich einerseits zur Entspannung von Interaktionen, aber häufig hat es andererseits auch eine Funktion in der Erhaltung oder Veränderung der existierenden Macht-, Vertrauens- und Verständigungsverhältnisse. Hilfe und Dank spielen einerseits in vielen Interaktionen in Organisationen eine Rolle, auch wenn es aus der Perspektive auf die Formalstruktur der Organisation dafür eigentlich keinen Anlass gibt. Das Helfen und Danken ist aber andererseits häufig nur vor dem Hintergrund der Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse zu begreifen.

Wir nutzen den Begriff des Lateralen Führens, um die Wirkungsweise von Macht, Vertrauen und Verständigung im Schatten der Hierarchie mit einer griffigen Formel zu fassen. Sicherlich: Macht, Vertrauen und Verständigung spielen nicht nur in lateralen, sondern auch in hierarchischen Kooperationsbeziehungen eine wichtige Rolle. Schließlich müssen auch Hierarchen gegenüber ihren Untergebenen häufig andere Machtquellen einsetzen als die Androhung von Sanktionen bei Nichtbefolgung von Anweisungen. Die Kunst hierarchischer Führung besteht auch darin, Vertrauen zu Untergebenen aufzubauen, um beispielsweise Informalitäten oder gar Illegalitäten der Organisation decken zu können. Bei lateralen Beziehungen spielen jedoch diese Einflussmechanismen eine besondere Rolle, weil hier nur sehr begrenzt auf die Hierarchie der Organisation zurückgegriffen werden kann.

28.2.1.1 Zur Anwendung des Konzeptes

In Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern, Nichtregierungsorganisationen, Parteien oder Vereinen wird, so unsere Behauptung, immer auch lateral geführt – auch wenn das Wort „Lateralität“ nicht zum Wortschatz der meisten Akteure gehört. Gespräche, E-Mails oder Briefe an Kollegen sind häufig auch Prozesse der Verständigung – Versuche, andere

Tab. 28.1 Zentrale Leitfragen bei der Analyse der Ressourcen, der Strukturen und der Intentionen bei den Einflussmechanismen Macht, Vertrauen und Verständigung

	Analyse der Ressourcen	Analyse der Strukturen	Interventionen
Macht	Über welche Machtquellen verfügen die Kooperationspartner?	Welche Machtspiele laufen immer wieder ab?	Wie lassen sich die Machtspiele verändern?
Vertrauen	Mit welchen Ressourcen können die Akteure Vertrauensmechanismen aufbauen?	Welche Prozesse der Vertrauens- (oder Misstrauens-)pflege finden sich?	Wie lassen sich die Vertrauens- (oder Misstrauens-)prozesse verändern?
Verständigung	Welche Denkgebäude bestimmen die einzelnen Kooperationspartner?	Welche Verständigungsprozesse laufen immer wieder ab?	Wie können neuartige Verständigungen zwischen den Kooperationspartnern aufgebaut werden?

von der eigenen Position zu überzeugen und manchmal (wenn auch selten) Versuche, den anderen zu verstehen. Ähnlich ist es auch mit Vertrauen. Mit fast jeder Entscheidung, mit vielen Handlungen und sogar manchmal mit einer Aussage in einer Konferenz baut man zu Kollegen eine Vertrauens- oder Misstrauensbeziehung auf. Auch dienen die vielen kleinen Strategien in Kooperationsbeziehungen dazu, gegenüber Kollegen Machtquellen anzudeuten, die eigenen Machtpositionen zu verteidigen oder gar die eigenen Machtressourcen auszubauen.

Mit dem Konzept des Lateralen Führens werden diese alltäglich in Organisationen ablaufenden Vertrauens-, Verständigungs- und Machtprozesse bewusst und damit auch in Grenzen veränderbar gemacht. Das Konzept des Lateralen Führens soll dabei konkretes Handwerkszeug an die Hand geben, um die Verständigungs-, Macht- und Vertrauensressourcen der einzelnen Kooperationspartner sowie die vorhandenen Verständigungs-, Macht- und Vertrauensverhältnisse systematisch zu analysieren. Aufbauend auf diese Analyse können dann verschiedene „Werkzeuge“ eingesetzt werden, um die Verständigung, die Vertrauensverhältnisse oder die Machtspiele voranzubringen. Die „Werkzeuge“ brauchen dabei unseres Erachtens nicht primär den Anspruch der Originalität zu erfüllen. „Wechselseitige Pro-Contra-Debatten“, die „Verfremdung von Situationen“, das „Durchdenken von Konsequenzen“ oder das „Einrichten von Macht-Tauschbörsen“ gehören sicherlich bereits zum Repertoire vieler Manager und Berater. Das Konzept des Lateralen Führens bietet jedoch die Möglichkeit, das Instrumentarium in einen übergeordneten Rahmen einzuordnen und zu identifizieren, in welcher Situation welches „Werkzeug“ eingesetzt werden sollte (Tab. 28.1).

Das Konzept des Lateralen Führens ist auf verschiedenen Ebenen operationalisiert worden. Das klassische Anwendungsfeld des Konzeptes sind *Trainings* für Fach- und Führungskräfte, die in komplexeren Handlungsfeldern Kooperationen managen müssen, ohne selbst hierarchische Weisungsbefugnisse zu haben. In den Trainings zum Lateralen Führen lernen die Teilnehmer sowohl die Analyse- als auch die Interventionsinstrumente kennen,

bekommen die Wirkungsweise dieser Instrumente anhand von Beispielen vorgestellt und wenden diese auf eigene Kooperationsbeziehungen an. Das Training bietet nicht nur die Möglichkeit, die Instrumente unter Anwendungsbedingungen kennenzulernen, sondern die Teilnehmer haben auch Gelegenheit, die Philosophie hinter dem Konzept ausführlich zu durchdenken.

Das Konzept des Lateralen Führens hat sich auch in *Coachings* unter vier Augen, in Gruppen von Personen aus unterschiedlichen Organisationen oder in permanent zusammenarbeitenden Teams bewährt. Die Analysen werden im Rahmen einer personenorientierten Beratung in mehreren Sitzungen durchgeführt, und geeignete Analyseinstrumente werden entwickelt. Gerade in Coachings gibt es eine Tendenz, Probleme zu personifizieren. Aufgrund der systematischen Rückbindung aller Analyse- und Interventionsinstrumente an die Organisationsstrukturen ist es mit dem Konzept des Lateralen Führens besser möglich, die organisatorischen Ansatzpunkte zu identifizieren, als mit anderen Herangehensweisen.

Die Entwicklung in den letzten Jahren ist zunehmend in die Richtung gegangen, das Konzept für das Anwendungsfeld der Führung in *Veränderungsprozessen* zu spezifizieren. Dabei ging es vorrangig darum, die Spezifik von Macht, Vertrauen und Verständigung bei der Gestaltung von Organisationsstrukturen, der Entwicklung von Strategien oder der Erarbeitung von Leitbildern herauszuarbeiten und somit Managern und Beratern eine passgenauere Vorgehensweise zu ermöglichen.

28.2.1.2 Zur Popularität und zur Weiterentwicklung von Lateralem Führen

Schon in den 1950er Jahren wurde herausgearbeitet, dass Führen nicht nur von oben nach unten stattfindet, sondern auch zur Seite und sogar von unten nach oben – in der Form der „Unterwachtung des Vorgesetzten“. Unter Begriffen wie der „Lateralen Beziehung“ (vgl. z. B. Strauss 1962), der „Lateralen Kooperation“ (vgl. z. B. Klimecki 1984); dem „Lateralen Kooperationsstil“ (vgl. z.B. Wunderer 1974), „Lateraler Beeinflussung“ (vgl. z. B. Yukl und Falbe 1990), „Lateraler Steuerung“ (vgl. z. B. Schreyögg und Conrad 1994) oder „Lateraler Führung“ (vgl. z. B. Fisher und Sharp 1998) gab es immer wieder Versuche, auch praxisnahe Herangehensweisen für die Führung ohne Weisungsbefugnisse zu entwickeln.

Aber seit der letzten Jahrhundertwende hat Laterales Führen nicht nur in der Managementpresse, sondern auch durch den Einsatz in vielfältigen Anwendungsfeldern und durch die Entwicklung unterschiedlicher Seminarkonzepte eine beachtliche Popularität erhalten. Seit unserer Entwicklung eines damals von der Dramaturgie her noch ziemlich holprigen Pilotseminars vor zehn Jahren haben inzwischen allein im deutschsprachigen Raum weit über fünfundzwanzig Anbieter versucht, sich mit einem Angebot im Lateralen Führen zu positionieren (vgl. zur Popularisierung des Konzeptes Bittelmeyer 2007).

Womit hängt die Popularität des Konzeptes des Lateralen Führens zusammen?

1. Unser Eindruck ist erstens, dass Organisationsmitglieder immer stärker auf der Suche nach Einwirkungsmöglichkeiten sind, bei denen sie nicht auf die Hierarchie zurückgreifen müssen. Auch wenn es den Trend zur Abflachung von Hierarchien – und damit die Suche nach alternativen Steuerungsmechanismen zur Hierarchie – bereits beispielsweise in den zwanziger Jahren des vorigen Jahrhunderts gegeben hat, so stabilisiert sich bei vielen Managern der Eindruck, dass sich Führungskräfte vermehrt in Situationen wiederfinden, in denen sie Entscheidungen treffen müssen, ohne jedoch über die entsprechenden hierarchischen Weisungsbefugnisse zu verfügen. Laterales Führen stellt eine Alternative zu vielen Führenstechniken dar, weil es nicht vorrangig auf der Ebene persönlicher Führungsfertigkeiten ansetzt, sondern systematisch an die Organisation und ihre Strukturen rückgebunden wird. Insofern ist Laterales Führen Teil eines Trends zum „postheroischen Management“, in dem nicht mehr die charismatische Führungskraft im Mittelpunkt steht, sondern eine systematisch in eine Organisationsanalyse eingebundene Vorgehensweise von Organisationsmitgliedern.
2. Zweitens ist man als Berater – fast noch stärker als die Mitglieder in einer Organisation – darauf angewiesen, Einflussmechanismen jenseits der hierarchischen Weisung zu nutzen. Dementsprechend gehören die Organisation von Verständigungsprozessen, das Wissen um Machtspiele und der Aufbau von Vertrauensprozessen zu den grundlegenden beraterischen Fertigkeiten. Das Konzept des lateralen Führens ermöglicht es, diese im beraterischen Know-how immer schon vorhandenen Ansatzpunkte systematisch miteinander in Verbindung zu setzen. Insofern mag das Konzept für interne und externe Berater einerseits eine willkommene Nachrationalisierung dessen sein, was man sowieso schon immer getan hat, aber andererseits ermöglicht es auch die Aneignung eines Rahmens, mit dem Macht, Vertrauen und Verständigung systematisch miteinander in Bezug gesetzt werden können.
3. Drittens hat es seit einigen Jahrzehnten in der Organisationsforschung eine Vielzahl interessanter Erklärungsansätze gegeben, wie Verständigungen in Organisationen ablaufen, wie sich Machtspiele entwickeln oder wie sich Misstrauen oder Vertrauen in Organisationen aufbaut. Verwiesen sei nur auf die Überlegungen der zurzeit in der Organisationswissenschaft dominierenden verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, Mikropolitik, Systemtheorie und Rational-Choice-Theorie. Diese über wissenschaftliche Texte nicht immer einfach zugänglichen Theorien können für Praktiker gerade deswegen interessant sein, weil sie grundlegende (und jedenfalls in der Wissenschaft inzwischen breit akzeptierte) Zweifel sowohl an den zweckrationalen Organisationskonzepten der klassischen Betriebswirtschaftslehre als auch an manchen auf herrschaftsfreien Diskurs setzenden Organisationsentwicklungsansätzen geweckt haben. Das Konzept des Lateralen Führens stellt eine Möglichkeit dar, die modernen Ansätze der Organisationsforschung praxisnah zu vermitteln und Überlegungen aus der Organisationsforschung – wenigstens teilweise – in Analyse- und Interventionsinstrumente zu überführen.

Der Paradigmenwechsel im Konzept des Lateralen Führens – Von Tricks und Tipps bei der Gesprächsführung zur Führung im Kontext der Organisation

In der Organisationsforschung wurde sehr früh bemerkt, dass in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern oder Nichtregierungsorganisationen nicht nur hierarchische, sondern vielfach zur Seite gerichtete Führungsprozesse eine zentrale Rolle spielen. Mit dem Begriff der „lateralen Organisationsbeziehungen“ wurde ab den sechziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts auch ein Begriff gefunden, mit dem diese Beziehungen jenseits von Hierarchien bezeichnet werden konnten (vgl. Proximus Walton 1966).

In einer Vielzahl von Fallstudien wurde damals gezeigt, dass laterale Kooperationsbeziehungen ganz verschiedene Organisationstypen prägten (vgl. guten Überblick bei Stättner 2005, S. 6). Für ein US-amerikanisches Textilunternehmen konnte beispielsweise nachgewiesen werden, dass ein großer Teil der Koordination auf lateraler Ebene stattfindet (vgl. Simpson 1959). Eine Studie über die Koordination von zwei Abteilungen einer Einrichtung der sozialen Hilfe konnte belegen, dass die Koordination trotz anderer formaler Anweisungen in der Regel ohne Einschaltung der Hierarchie ablief (vgl. Blau und Scott 1962, S. 159 ff.). Selbst für Armeen, eigentlich Prototypen hierarchisch strukturierter Organisationen, konnte aufgezeigt werden, dass bei komplexeren Anforderungen häufig auf laterale Koordinationsmechanismen gesetzt wird (vgl. Janowitz 1959).

Die frühe theoretische Auseinandersetzung mit lateralen Kooperationsbeziehungen war geprägt durch den damals dominierenden Kontingenzansatz, in dessen Mittelpunkt die Suche nach der richtigen Passung zwischen Umweltbedingungen und Organisationsstruktur stand. Je vielfältiger das Umfeld der Organisation, je schneller die Veränderung von Märkten, von Wissensbeständen und politischen Rahmenbedingungen, desto stärker müssten Organisationen sich dezentralisieren, desto schwächer würden hierarchische Einwirkungsmöglichkeiten, und desto stärker würden sich laterale Kooperationsbeziehungen ausbilden (vgl. charakteristisch für den Ansatz Burns und Stalker 1961; Lawrence und Lorsch 1967).

Die Begrenzung des kontingenztheoretischen Ansatzes bestand darin, dass lediglich (teilweise empfehlende) Aussagen über die Anzahl und die Intensität lateraler Kooperationsbeziehungen getroffen werden konnten. Viel weiter als zur Aussage „Je komplexer die Umwelt, desto mehr Lateralität in der Organisation“ ist der Ansatz bei allen Bemühungen nie gekommen. Es mangelte offensichtlich an Einsichten, wie sich laterale Kooperationsbeziehungen ausbilden, welche Mechanismen in ihnen wirkten, und erst recht fehlte es an Ideen, wie man diese verändern kann.

Versuche, Laterales Führen für die organisatorische Praxis greifbar zu machen, setzten dann häufig primär an individuellen Empfehlungen für eine verbesserte Verhandlungsführung an. Das Motto war: „Verbessern Sie Ihre Fähigkeiten, sich als lateraler Führer in die Gruppe einzubringen, indem Sie Ihre persönlichen Fähigkeiten weiterentwickeln“. Die konkreten Handlungsempfehlungen kamen dann in Form von Leitsätzen wie „Beteiligen Sie Ihre Kollegen an der Planung von Verände-

rungen“, „Aufnahmebereit bleiben“, „Bitten Sie Ihre Kollegen, ihre Gedanken einzubringen“, „Stellen Sie echte Fragen“ oder „Bieten Sie Ihre Gedanken an“ (vgl. Fisher und Sharp 1998, S. 23 ff.; siehe aber auch für eine ähnliche, wenn auch betriebswirtschaftlich orientierte Herangehensweise Wunderer 1974).

Der Paradigmenwechsel im Konzept des Lateralen Führens – und damit auch der Unterschied beispielsweise zu Kommunikationsseminaren, Präsentationstrainings oder Teamworkshops – bestand darin, das Konzept stärker an Prozesse der Organisation anzubinden. Die am Lateralen Führen beteiligten Personen werden dabei als Rollenträger in der Organisation begriffen. Ihre Interessen und Denkgebäude sind – so die Annahme – vorrangig Ausdruck ihrer organisationalen Position, und das Konzept des Lateralen Führens muss deswegen konsequent an der organisationalen Eingebundenheit der „lateralen Führer“ ansetzen. Die drei Koordinationsmechanismen „Verständigung“, „Macht“ und „Vertrauen“ werden nicht als Persönlichkeitsmerkmale analysiert, sondern aus den beobachteten Organisationsstrukturen abgeleitet.

Bei der Fokussierung auf die drei Einflussmechanismen „Verständigung“, „Macht“ und „Vertrauen“ wird an Überlegungen der Steuerungstheorie angeknüpft (siehe früh schon, aber mit einer Beschränkung auf Macht, Klimecki 1984). Das Bestreben dieses Ansatzes ist es, verschiedene Mechanismen auszubuchstabieren, mit denen die Wahrscheinlichkeit, dass etwas passiert, erhöht wird (vgl. für uns wichtig Zündorf 1986).

28.3 Beschreibung des Führungsansatzes

28.3.1 Die drei Säulen des Konzeptes des Lateralen Führens: Verständigung, Macht und Vertrauen

Mit der Aussage, dass bei Lateraler Führung die drei Einflussmechanismen Verständigung, Macht und Vertrauen wirken, lehnen wir uns ziemlich weit aus dem Fenster. Die Fokussierung auf Verständigung, Macht und Vertrauen suggeriert, dass bei lateralem Führen genau diese drei Mechanismen zur Anwendung kommen und dementsprechend die Kunst des lateralen Führens in der Anwendung genau dieser drei Mechanismen besteht.

Auf den ersten Blick könnte man sich bei der Aneinanderreihung von Verständigung, Macht und Vertrauen an die Liste aus der chinesischen Enzyklopädie erinnern fühlen, von der der argentinische Schriftsteller Jorge Luis Borges (1999, S. 299 ff.) berichtete. In dieser vermeintlich historisch überlieferten, in Wirklichkeit jedoch von Borges lediglich erfundenen Liste werden die Tiere in China wie folgt gruppiert: a) Tiere, die dem Kaiser gehören, b) einbalsamierte Tiere, c) gezähmte, d) Milchschweine, e) Sirenen, f) Fabeltiere, g) herrenlose Hunde, h) in diese Gruppe gehörige, i) die sich wie tolle Hunde gebärden, k) die mit einem ganz feinen Pinsel aus Kamelhaar gezeichnet sind, l) und so weiter, m) die den Wasserkrug zerbrochen haben, n) die von weitem wie Fliegen aussehen.“

Ist die Aneinanderreihung von Verständigung, Macht und Vertrauen vielleicht genau so eine Liste – eine nahezu beliebige Aneinanderreihung von Konzepten und Überlegungen? Was ist das Gemeinsame von Verständigung, Macht und Vertrauen in Organisationen? Warum wählen wir genau diese drei Mechanismen aus und nicht völlig andere? Wie hängen diese drei Mechanismen miteinander zusammen? Was gewinnt man dadurch, dass man genau diese drei Mechanismen wählt?

Um die Arbeit mit diesen drei Mechanismen zu rechtfertigen, muss gezeigt werden, dass sich Verständigung, Vertrauen und Macht voneinander abgrenzen lassen, dass keiner dieser drei Mechanismen die anderen beiden dominiert und dass diese Mechanismen sich – wenigstens teilweise – gegenseitig ersetzen können.

28.3.1.1 Zur gleichzeitigen Wirkungsweise von Macht, Verständigung und Vertrauen

Man kann einen unter Organisationsforschern beliebten Witz nutzen, um zu illustrieren, wie Mechanismen von Macht, Vertrauen und Verständigung in Kooperationssituationen wirken: „Während der sowjetischen Stalin-Ära war ein Dirigent mit dem Zug zu seinem nächsten Auftritt unterwegs und schaute sich einige Partituren an, die er am Abend dirigieren sollte. Zwei KGB-Beamte beobachteten ihn dabei, und weil sie meinten, dass es sich bei den Musiknoten um einen Geheimcode handeln müsse, verhafteten sie den Mann als Spion. Der protestierte, erklärte, dass es sich bei den Aufzeichnungen nur um ein Violinkonzert von Tschaikowski handele, aber es half alles nichts. Am zweiten Tag der Inhaftierung kam der verhörende Beamte siegessicher herein und sagte: „Sie erzählen uns besser alles. Wir haben Ihren Freund Tschaikowski ebenfalls erwischt, und er hat bereits ausgepackt.“ (vgl. Dixit und Nalebuff 1997, S. 15 ff.).

Die beiden Gefangenen des KGB – der Dirigent und Tschaikowski – befinden sich in dem erstmals von Albert Tucker ausgearbeiteten und inzwischen auch bei Praktikern beliebten Gefangenendilemma. Zwei Angeklagte werden beschuldigt, das gleiche Verbrechen begangen zu haben. Sie müssen entscheiden, ob sie gestehen oder nicht, ohne die Entscheidung des jeweils anderen zu kennen. Gesteht nur ein Gefangener – der Dirigent oder Tschaikowski – so erhält dieser die Kronzeugenregelung und geht straffrei aus. Der andere wandert für zehn Jahre ins Gefängnis. Gestehen beide, erhalten beide eine fünfjährige Gefängnisstrafe. Wenn keiner gesteht, werden sie nur wegen Nutzung einer geheimen Notensprache zu einem Jahr verurteilt.

	Kooperation mit A (Dirigent) (Leugnen)	Nichtkooperation mit A (Dirigent) (Gestehen)
B (Tschaikowski.) A (Dirigent)		
Kooperation mit B (Tschaikowski) (Leugnen)	-1, -1	-10, -0
Nichtkooperation mit B (Tschaikowski) (Gestehen)	-0, -10	-5, -5

Auf den ersten Blick scheint es für beide vorteilhaft, auszusagen. Der Dirigent kann sich denken: Falls Tschaikowski auch gesteht, dann reduziere ich meine mögliche Strafe von zehn auf fünf Jahre, schweigt der andere gar, dann kann ich sogar als Kronzeuge straflos ausgehen. Gestehen scheint für Tschaikowski die sinnvolle Strategie zu sein, obwohl es für beide unter dem Strich am besten wäre, zu leugnen – also miteinander zu kooperieren (vgl. Rapoport und Chammah 1965 für eine erste frühe ausführliche Beschreibung des Gefangenendilemmas).

Das Gefangenendilemma – in welcher Fassung auch immer – ist für unsere Zwecke interessant, weil es zeigt, wie in dieser Situation die drei Koordinationsmechanismen Verständigung, Macht und Vertrauen wirken (können). Kommt es zwischen den beiden Gefangenen zur Verständigung – beispielsweise dadurch, dass sie gemeinsam verhört werden – fällt es den beiden leicht, die für sie kooperative Strategie des Leugnens einzuschlagen. Herrscht tiefes, über mehrere Jahre aufgebautes Vertrauen zwischen den beiden Gefangenen, können beide davon ausgehen, dass jeweils auch der andere schweigen wird. Auch wenn die eine Seite starke Macht über die andere ausübt, kann es zu einer kooperativen Strategie zwischen den Gefangenen kommen. Der italienischen Mafia ist es bekannterweise trotz Isolierung der Gefangenen und angebotener Kronzeugenregelungen gelungen, über Jahre das Schweigen der Inhaftierten sicherzustellen, indem man ihren Familien drohte.

Das Gefangenendilemma wird überhaupt nur deswegen zum Dilemma, weil alle drei möglichen Kooperationsmechanismen zwischen den beiden Gefangenen – Verständigung, Macht und Vertrauen – von externen Kräften unterbunden werden und schon die Wirkung einer dieser drei Mechanismen ausreichen würde, um das Dilemma aufzulösen.

In der Realität von Kooperationen spielen fast immer alle drei Mechanismen eine Rolle. Dabei laufen Verständigungs-, Macht und Vertrauensprozesse in der Organisation (und nicht nur dort) immer gleichzeitig ab. Häufig ist in einem Gespräch nicht zu erkennen, was da eigentlich gerade stattfindet: Versucht der Projektleiter gerade eine neue Finte in einem Machtspiel, geht es ihm darum, eine Verständigung über die einzelnen Positionen herzustellen, oder versucht er sich in einer „vertrauensbildenden Maßnahme“?

28.3.1.2 Gleichrangigkeit der drei Mechanismen – Weswegen man Verständigung, Macht und Vertrauen nicht priorisieren kann

In der Managementliteratur – aber auch in der wissenschaftlichen Organisationsforschung – gibt es immer wieder Versuche, einem der drei Einflussmechanismen einen höheren Rang einzuräumen. Je nach Geschmack, Erfahrungen oder Wertekatalog wird dann entweder Verständigung, Macht oder Vertrauen zum zentralen Steuerungsmechanismus in einer Organisation erklärt. Besonders prägnant wird dies bei den auch öffentlich propagierten Managementkonzepten.

Mit Begriffen wie „diskursives Unternehmen“ oder dem „konsensuellen Management“ wird beispielsweise *Verständigung* zur zentralen Steuerungsform in und zwischen Organisationen erhoben. Die Idee hinter diesen Konzepten ist, dass man über Verständigung immer zu einem Einvernehmen innerhalb der Organisation darüber kommen kann, wie

eine bestimmte Aufgabe gelöst werden soll. Die Vorteile, die mit einer Steuerung über Verständigung verbunden werden, liegen auf der Hand: Es werden die Ansichten, Erfahrungen und Interessen vieler Akteure mobilisiert. Man erhofft sich, dadurch die Qualität der Lösung für eine bestimmte Aufgabe zu erhöhen. Durch Verständigungs- und Verhandlungsprozesse reduzieren sich außerdem die Motivations- und Kontrollprobleme des Managements. Die Mitarbeiter wählen einen bestimmten Weg zur Bearbeitung eines Problems, weil sie sich mit allen Beteiligten auf diesen Weg geeinigt haben, und nicht, weil sie sich aufgrund von Anweisungen dazu gezwungen sehen. Damit können, so die Hoffnung, Maßnahmen zur Motivation und Kontrolle entfallen.

Auch die verbreitete Hochstilisierung von Vertrauen zum zentralen Steuerungsmechanismus verdeutlicht die verklärte Sichtweise vieler Manager: Die Abschaffung der „Misstrauensorganisation“ gehört zu ihren Wunschträumen. „Vertrauen führt“ (Sprenger 2002) oder „Vertrauen siegt“ (Höhler 2005) sind zentrale Schlagwörter in der aktuellen Managementdiskussion. Je größer die wahrgenommenen Verunsicherungen in Organisationen, desto häufiger lassen sich Versuche beobachten, die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Einheiten über Vertrauen zu koordinieren. Die breite Propagierung der „Vertrauensorganisation“ und einer auf Vertrauen basierenden Unternehmenskultur kann als Indiz für eine „Moralisierung des betrieblichen Sozialzusammenhangs“ gedeutet werden.

Aber auch *Macht* findet sich häufig im Mittelpunkt von Managementkonzepten. Sowohl die Biographien „großer Unternehmensführer“ als auch Ratgeber à la „Machiavelli für die Managerin“ begreifen Organisationen als eine Löwengrube, in der die Mitspieler sich gegenseitig mit allen möglichen Tricks bekämpfen. Kooperationen in Organisationen und die Kooperation zwischen Organisationen erscheinen dann als der Schauplatz großer Machtkämpfe. Selbst in der eher wissenschaftlich orientierten Literatur gibt es die Vorstellung, die „Mikropolitik“ – die alltäglich ablaufenden Machtspiele – zum zentralen Mechanismus in Organisationen zu erklären (siehe tendenziell Crozier und Friedberg 1977, S. 65 ff.; eine explizite Ausarbeitung im Verhältnis zu Verständnis und Vertrauen bei Stättner 2005).

Die Priorisierung eines dieser drei Mechanismen entspricht der Logik von Managementdiskursen. Je nach aktuellem Zeitgeist scheint es für Management-Gurus Sinn zu machen, den einen oder den anderen Mechanismus zu puschen. Setzt sich auf gesamtgesellschaftlicher Ebene eine Vorstellung von „Demokratie wagen“ durch, dann kann man in der Managementliteratur beobachten, wie Berater und Manager mit auf Verständigung setzenden Konzepten daran parasitieren. Verschärft sich die Lage in Unternehmen, Verwaltungen oder Parteien, dann sind in der Öffentlichkeit Konzepte en vogue, die das Spielen mit „harten Bandagen“ propagieren und den Umgang mit Macht als zentrales Erfolgsgeheimnis darstellen. Als Gegenreaktion zu dieser „Vermachtung“ von Organisationen wird dann ein paar Jahre später, manchmal von denselben Management-Gurus, der vertrauensvolle Umgang miteinander als Erfolgsrezept propagiert.

Um nicht missverstanden zu werden: Sowohl diejenigen, die für Verständigung eintreten, als auch die Befürworter von Macht und die Agitatoren für Vertrauen treffen

einen Punkt – schließlich spielt jeder dieser drei Mechanismen in der Koordination in Organisationen und zwischen Organisationen eine wichtige Rolle. In der Realität von Kooperationen in und zwischen Organisationen kann man beobachten, dass jedoch, häufig wechselnd, immer einer dieser Mechanismen in Führung geht. Mal kann man sehr schnell erkennen, dass eine Kooperation auf einem über lange Zeit gewachsenen Vertrauensverhältnis basiert, mal stellt man fest, dass eine Kooperation darüber vorangebracht wird, dass die Akteure sich verständigen können, und dann wiederum kann man erkennen, dass in einer Kooperationsbeziehung vorrangig mehr oder minder geschickt eingesetzte Machtspiele dominieren. Aber es gibt keinen Meta-Mechanismus – außer in den Wunschvorstellungen von Management-Gurus – die einen Mechanismus dominanter erscheinen lässt als den anderen.

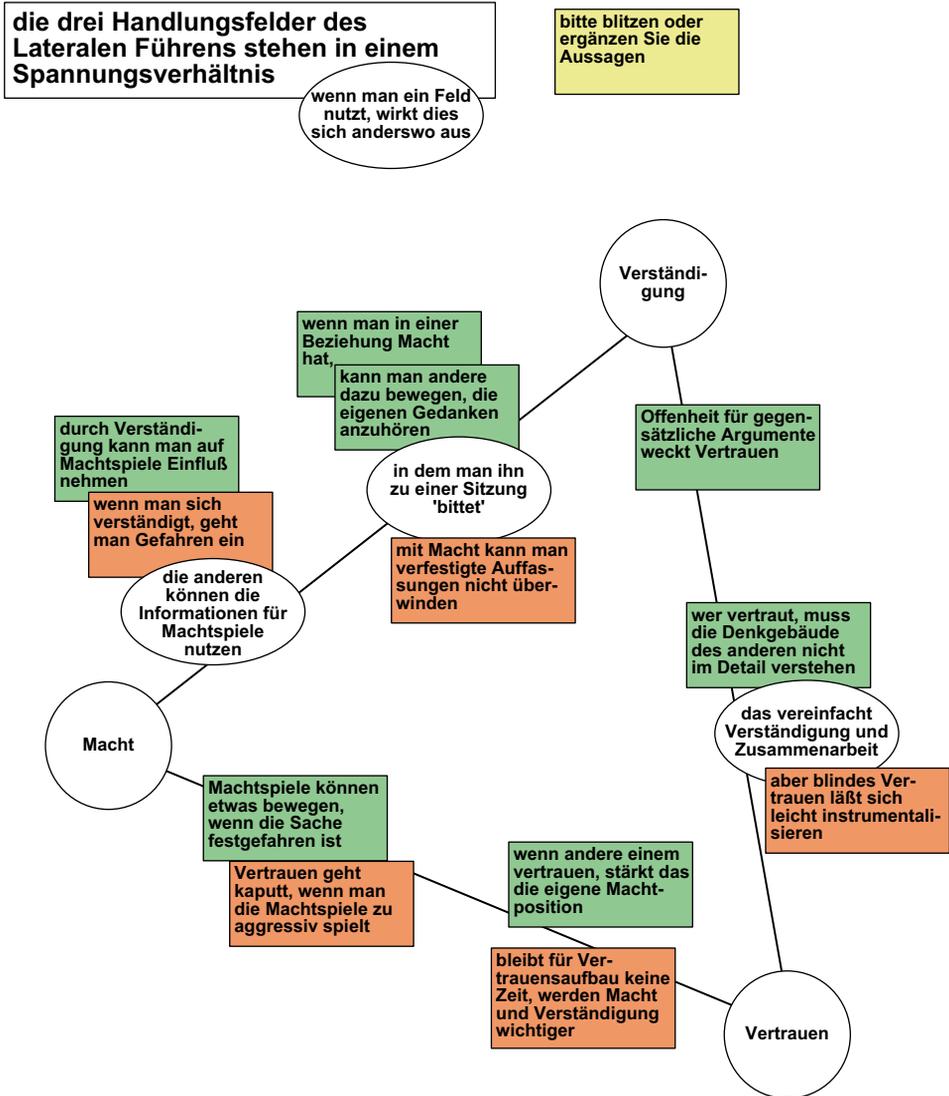
Die Konsequenz dieses Gedankens ist, dass es zweitrangig ist, ob man bei der Analyse einer Kooperationsbeziehung mit den Macht-, Vertrauens- oder Verständigungsprozessen beginnt, ob in einem Training zuerst der Mechanismus Macht, Vertrauen oder Verständigung herausgearbeitet wird, oder welcher dieser drei Mechanismen in einem Veränderungsprozess als Ansatzpunkt gewählt wird.

28.3.1.3 Zum Zusammenspiel von Macht, Vertrauen und Verständigung

Für die alltäglichen Kooperationen in Organisationen ist es hilfreich, dass nicht immer deutlich wird, welche Form der Koordination – Verständigung, Vertrauensaufbau oder Machtspiel – gerade abläuft. Dadurch entsteht ein größerer Handlungsspielraum, weil man Sätze und Handlungen auf verschiedene Art und Weise interpretieren kann. Für die Systematisierung des Prozesses des Lateralen Führens ist es jedoch wichtig, zu erkennen, wie Verständigung, Macht und Vertrauen zusammenhängen.

Häufig greifen Macht, Vertrauen und Verständigung so ineinander, dass sie sich gegenseitig stützen. Wenn man sich vertraut, fällt häufig auch die Verständigung leichter. Man geht zunächst einmal davon aus, dass der andere einen nicht über den Tisch ziehen will und dass es ihm darauf ankommt, unterschiedliche Einschätzungen auszutauschen. Wenn man in einer Beziehung viel Macht hat, kann man andere zwingen, die eigenen Gedanken anzuhören – z. B. dadurch, dass man die anderen zu einer Sitzung „bittet“. Ob sie sich dann auch auf einen intensiven Verständigungsprozess einlassen, ist natürlich eine zweite Frage. Wenn man sich in einem Verständigungsprozess befindet und einmal Einblicke in die Zwänge des anderen gewonnen hat, kann es leichter fallen, von einem Misstrauens- in ein Vertrauensverhältnis überzugehen.

Aber Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse können sich auch gegenseitig behindern. Das Aufbrechen von Denkgebäuden bringt Informationen ans Licht, die andere in Machtspielen nutzen können. Das überdeutliche Signalisieren, dass man eine für den anderen zentrale Unsicherheitszone beherrscht, kann den Aufbau von Vertrauensbeziehungen einschränken. Wenn man sich in dem Aufbau einer Vertrauensbeziehung befindet, kann es schwierig sein, eigene Interessen mit Macht durchzusetzen.



Es gibt nicht die für alle Kooperationsformen geltende richtige Mischung aus Vertrauen, Macht und Verständigung. Aber im Laufe der Analyse der Vertrauens-, Macht- und Verständigungsprozesse kann sich (vielleicht) der Mechanismus auspendeln, über den in der konkreten Kooperationsbeziehung ein Effekt erzeugt werden kann. Genau in dieser situationsabhängigen Schwerpunktsetzung liegt der Clou.

28.3.1.4 Gegenseitige Ersetzbarkeit – Wie sich Verständigung, Macht und Vertrauen ersetzen lassen?

Für den Prozess des Lateralen Führens ist es besonders interessant, dass sich die Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse gegenseitig wenigstens teilweise ersetzen können.

Wenn sich Misstrauen in eine Kooperationsbeziehung einschleicht, dann kann es notwendig sein, neue Machtspiele zu entwickeln, mit denen man Dinge vorantreibt. Wenn man sich vertraut, braucht man nicht auch die Denkgebäude des anderen zu verstehen. Man kann in Vorleistung gehen, ohne sich im Einzelnen darüber klar zu sein, was genau den anderen treibt.

Konkret heißt dies, dass man im Lateralen Führen nach so genannten funktionalen Äquivalenten Ausschau halten kann. Man sucht nach Prozessen, die ähnliches leisten können wie der Prozess, mit dem man im Moment nicht weiterzukommen scheint. Wenn man es mit einem eingefahrenen Machtspiel zu tun hat, kann ein Kooperationspartner durch Diskussionsführung versuchen, geschlossene Denkgebäude zu öffnen und so Verständigung statt Machtausinandersetzungen zu erzielen. Dies kann entweder dazu führen, dass die Rationalität einer Entscheidung erhöht wird oder dass als Kompromiss neue Spielregeln entstehen. Wenn ein Kooperationspartner erkennt, dass er über Verständigungsprozesse nicht weiterkommt, weil die lokalen Rationalitäten sich zu sehr unterscheiden, kann er über die Hinzuziehung neuer Akteure, durch Tauschbörsen oder durch die Schaffung neuer Regeln neue Machtspiele eröffnen, wodurch eventuell die eine Seite sich durchsetzen kann.

28.4 Relevanz für die Praxis

28.4.1 Wie führt man lateral in Veränderungsprozessen? Anwendungen des Konzeptes

Zum Einsatz von Macht, Vertrauen und Verständigung kommt es in Organisationen in unterschiedlichen Situationen: beispielsweise bei bereichsübergreifenden Projekten, entlang der Prozessketten in Unternehmen, in Kollektivorganen wie Unternehmensvorständen oder Betriebsräten, innerhalb der Matrixstruktur von Organisationen oder bei der Abstimmung zwischen Kooperationspartnern unterschiedlicher Organisationen. In all diesen Situationen unterliegt der Einsatz von Macht, Vertrauen und Verständigung jeweils eigenen Gesetzmäßigkeiten.

Ein besonderer Anwendungsfall des Konzeptes des Lateralen Führens sind Prozesse des geplanten Wandels von Organisationen (also das, was man früher Organisationsentwicklung nannte und was heute häufig auch im deutschsprachigen Kontext hochtrabend als Change Management bezeichnet wird). In vielen Organisationen lassen sich Reorganisationen nicht allein über die Hierarchie durchsetzen. Häufig besitzt die Spitze der Organisation gar nicht die Informationen, um eine Anpassung von Organisationsstrukturen vorzunehmen, und ist deswegen zur Einbindung subalternen Mitarbeiter gezwungen. Häufig können aber auch die Organisationsmitglieder im operativen Bereich die von Expertenberatern ersonnenen und von der Hierarchie abgesegneten neuen Organisationsstrukturen im organisatorischen Alltag zerreiben und die Konzepte so zu reinen Papiertigern verkommen lassen. Auch deswegen werden Mitarbeiter breit an der Planung der neuen Veränderungsprozesse beteiligt.

In diesen Fällen greift das Konzept des Lateralen Führens, weil es zwar die zentrale Funktion von Hierarchien in Organisationen anerkennt, auf hierarchische Steuerung aber weitgehend verzichtet. Somit können, wenn Eingriffe von Hierarchien eher selten möglich sind, auch Reorganisationen vorangebracht werden. Gleichzeitig ist aber dieser Anwendungsfall besonders problematisch, weil hier nicht nur die Routinen des alltäglichen Arbeitens beeinflusst werden, sondern vor allem deswegen, weil die Rahmenbedingungen, unter denen kooperiert wird, verändert werden. Der Wandel von Abteilungszuschnitten, hierarchischen Zuordnungen oder Standardprozeduren führt auch zu einer Veränderung der lokalen Rationalitäten. Damit verändern sich – wenn auch langsam – sowohl die Denkgänge als auch die Interessen der Akteure. Dadurch verändern sich *Verständigungsprozesse*. Ferner werden durch den Wandel der Formalstruktur die Machttrümpfe neu verteilt. Abteilungen gewinnen oder verlieren Zugänge zu Wissensressourcen, zu wichtigen externen Spielern oder zu Kommunikationskanälen innerhalb der Organisation. Die Ausgangsbasis für zukünftige *Machtspiele* wird gelegt. Weiterhin gibt es noch keine Erfahrungen mit den geplanten neuen Zuständen der Organisation. *Vertrauen* muss sich unter diesen Bedingungen teilweise erst wieder neu bilden. Für die betroffenen Mitglieder einer Organisation steht bei diesen Reorganisationen also besonders viel auf dem Spiel.

Es wäre naiv, die Planung neuer Strukturen von Organisationen einzig und allein mit den Kategorien von Verständigung, Macht und Vertrauen erfassen zu wollen. Bei der Planung neuer Organisationsstrukturen – also bei der Entscheidung über die Prämissen zukünftiger Entscheidungen – spielen auch ganz andere Fragen eine Rolle. Es geht auch (und man könnte behaupten vorrangig) darum, wie die Kommunikationswege, die Programme und das Personal der Organisation zukünftig ineinander greifen sollen, welche Aufgaben zukünftig ausschließlich innerhalb der Organisation und welche in Kooperation mit anderen Organisationen erledigt werden sollen, und welche neuen Kooperationsformen sich zwischen den Beteiligten ausbilden sollen. Aber mit den Kategorien Macht, Vertrauen und Verständigung kann man den Blick auf einige Aspekte von Veränderungsprozessen öffnen (Tab. 28.2).

28.4.1.1 Die Ausgangssituation: Die Innovations- und Routinelogiken in Organisationen

Die sich aus den „alten“ Organisationsstrukturen ergebenden lokalen Rationalitäten spielen eine wichtige Rolle bei der Analyse von Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozessen im Zuge der Veränderung von Organisationsstrukturen. Die unterschiedlichen Denkgänge, die die Verständigung untereinander erschweren oder erleichtern, ergeben sich aus den bestehenden Organisationsstrukturen. Das Vertrauen (oder Misstrauen) hat sich auf der Basis dieses Status quo ausgebildet. Die Machttrümpfe sind häufig das Resultat von Kompetenzzuweisungen innerhalb der Organisation. Aber diese eher auf den Status quo gerichtete Analyse von Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozessen wird noch durch unterschiedliche Logiken in den Veränderungsprozessen ergänzt, erweitert und teilweise sogar überlagert.

Die Anführer von Veränderungsprozessen in Organisationen arbeiten häufig mit einem relativ einfachen Differenzierungsschema: Auf der einen Seite stehen die „Innovatoren“, die ein Unternehmen, eine Verwaltung oder ein Krankenhaus zu neuen Ufern führen wollen,

Tab. 28.2 Eine zugegebenermaßen karikaturistische Gegenüberstellung unterschiedlicher Ansätze in der Organisationsentwicklung

	Klassische Vorgehensweise im Management von Veränderung	Vorgehensweise im Rahmen des Konzepts des Lateralen Führens beim Management von Veränderung
Phase: Analyse der Ist-Situation	Identifizierung von „Widerständlern“ und Entwicklung von Strategien im Umgang mit ihnen	Verzicht auf das Konzept des „Widerstandes“ gegen Wandel - Routinelogik ist, genauso wie Innovationslogik, lediglich eine lokale Rationalität innerhalb der Organisation
Phase: Gestaltung von Interaktionen	Diskursive Aufdeckung der bestehenden Macht-, Verständigungs- und Vertrauensverhältnisse	Akzeptanz der Latenz von Macht-, Verständigungs- und Vertrauensverhältnissen
Phase: Implementierung von Lösungen	Offenhaltung lediglich in der Phase der Problemlösung und der Lösungserarbeitung. Danach Schließung der Kontingenz und Umsetzung der verabschiedeten Lösungen	Offenhalten von Kontingenz - Erprobungen, bevor zu Ende gedacht wurde

Personen also, die einem Wandel aufgeschlossen gegenüberstehen. Auf der anderen Seite befinden sich die „Widerständler“, die für den „Status quo“ stehen und die Organisation um den notwendigen Wandel bringen. Diesen Personen wird dann häufig eine anerzogene, wenn nicht sogar angeborene Neigung zur Stabilität unterstellt. Bei dieser Herangehensweise handelt es sich aber lediglich um eine Verabsolutierung der spezifischen lokalen Rationalität, die dann durch Vorträge und Veröffentlichungen von „Change Agents“, „Veränderungsmanagern“ oder von „Gurus des Wandels“ ideologisch abgesichert wird.

Für ein laterales Führen in Veränderungsprozessen ist es jetzt notwendig, mit der gleichen Sorgfalt, mit der beispielsweise die jeweiligen lokalen Rationalitäten von unterschiedlichen Funktionsbereichen rekonstruiert werden, auch die lokalen Rationalitäten von verschiedenen Interessengruppen in Veränderungsprozessen zu analysieren. Erst auf der Basis der Rekonstruktion dieser lokalen Rationalitäten können dann die Vertrauensroutinen, die Verständigungsprozesse und die Machtspiele verstanden werden. Es fällt dann schnell auf, dass der Drang zum geplanten Wandel keine quasi naturgegebene Notwendigkeit der Organisation ist, sondern dass sich die positive Haltung zum geplanten Wandel vielmehr aus der Position innerhalb der Organisation ergibt.

Die Logik der Innovation wird häufig von bestimmten Bereichen innerhalb von Organisationen vorangetrieben – vom Topmanagement, von den Stabsstellen für Strategie und Organisation und natürlich von den für die Durchführung von Veränderungen eingekauften und an deren erfolgreicher Umsetzung gemessenen Beratern. Diese Personen sind dann innerhalb der Organisation „Symbole des Wandels“ – der „dauernde Hinweis darauf, dass man es auch anders machen könnte“ (vgl. Baecker 1999, S. 256). In dieser Logik der

Innovation dominieren Vorstellungen von der Veränderung bestehender Routinen, von großen umfassenden Konzepten und von deren konfliktfreier, standardisierter Implementation. Diese Logik der Innovation wird noch verschärft durch die für die „Innovatoren“ charakteristischen Vorstellungen „professionellen Arbeitens“, durch monetäre Gratifikationen für „erfolgreich abgeschlossene Wandlungsprozesse“ und durch Belohnungen in Form von Karrieresprüngen.

Dem gegenüber steht die Logik von Routinen, die häufig von den Organisationsmitgliedern im operativen Bereich verfolgt wird. Ihnen liegt besonders die Stabilisierung der alltäglichen Arbeitsabläufe beispielsweise in der Materialwirtschaft, in der Produktionssteuerung, in der Fertigung und Montage oder im Vertrieb am Herzen. Ihre Vorstellungen von Professionalität, ihre Gratifikationen und ihre Karrierechancen sind – aller Managementrhetorik des Wandels zum Trotz – zu erheblichen Teilen an die erfolgreiche Aufrechterhaltung dieser Routinen gebunden. Insofern vertreten sie eher eine Logik der inkrementalen Verbesserungen, der Sicherheit der Prozesse und der Beachtung von Bereichsspezifika (vgl. Ortmann 1995, S. 66).

Es gibt jetzt keinen Anlass, die Logik der Innovatoren besser einzuschätzen als die Logik der Routine-Vertreter. Die Diskriminierung der Routine-Vertreter als „Widerständler“ oder „Low-Performer“ mag für die Stabilisierung innerhalb einer Gruppe von Innovatoren vielleicht eine wichtige Rolle spielen, verbaut aber letztlich Chancen, die lokalen Rationalitäten in einem Veränderungsprozess genau zu begreifen und damit Ansatzpunkte für die Verschiebung von Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozessen zu liefern.

Auf dem Terrain der Veränderungsprojekte treffen häufig die Vertreter einer Rationalität der Innovation und die Vertreter einer Rationalität der Routine aufeinander. In den Veränderungsprojekten findet dann ein „Transmissionsspiel“ der Vertreter mit ihren unterschiedlichen Logiken statt (vgl. Ortmann 1995, S. 64). Erst dieses häufig konfliktreiche „Transmissionsspiel“ ermöglicht es, dass die Innovationen nicht ein Hirngespinnst von Topmanagern, Stabsstellen oder Beratern bleiben, sondern – wenn auch in veränderter Form – Niederschlag in den alltäglichen Praktiken der Organisation finden.

28.4.1.2 Die Besprechungsphase: Die Latenz lateraler Kooperationsbeziehungen

In der Change-Management-Literatur wird häufig die „schonungslose Analyse“ und „diskursive Aufdeckung“ der bestehenden Situation in der Organisation gefordert. Erst auf der Basis einer genauen Aufdeckung der Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse in der Organisation sei es möglich, Veränderungsimpulse gezielt zu setzen.

Es wird dabei jedoch übersehen, dass Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse latent sind (Luhmann 1984, S. 457). Mit Latenz soll dabei nicht vorrangig, wie etwa in der Psychologie Sigmund Freuds, die Unbewusstheit eines Prozesses bezeichnet werden. Es kann sehr wohl sein, dass die Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse den beteiligten Kooperationspartnern nicht bewusst sind (die Bewusstseinslatenz), viel wichtiger ist jedoch, dass selbst bei bewusster Wahrnehmung dieser Prozesse diese nicht (oder jedenfalls nicht ohne weiteres) kommuniziert werden können (die Kommunikationslatenz).

Ein wichtiger Unterschied zwischen der Formalstruktur einer Organisation und den bei Lateraler Führung wirksamen Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozessen besteht in der Möglichkeit bzw. in der Unmöglichkeit, in Diskussionsprozessen Bezug darauf zu nehmen. Aspekte der Formalstruktur – die offiziellen Kommunikationswege, die verabschiedeten Programme und die verkündeten Personalentscheidungen – sind in Organisationen in der Regel problemlos ansprechbar. Man kann auf seinen hierarchischen Status verweisen, um eine Entscheidung durchzusetzen oder sich auf die Zielsetzungen oder Wenn-Dann-Regeln der Organisation beziehen. Viele Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse laufen jedoch eher in der Informalität der Organisation ab, können sich nicht auf formale Abstützungen der Organisation berufen und sind deswegen nicht ohne weiteres offen ansprechbar.

Die Kommunikationslatenz hat dabei die Funktion des „Strukturschutzes“ für die eher in der Informalität ablaufenden Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse (vgl. Luhmann 1984, S. 459). Der Aufbau von Vertrauen zwischen Personen wird eher dadurch behindert, wenn dieses Vertrauen offen ausgesprochen wird („ich vertraue dir“) oder gar offen eingeklagt wird („vertrau mir doch“). Machtspiele verändern sich, wenn diese offen thematisiert werden, und Machtquellen, die nicht durch die Formalstruktur abgesichert sind, können an Kraft verlieren, wenn sie für alle sichtbar aufgedeckt werden. Auch die informellen Verständigungsprozesse in Organisationen können häufig nur deswegen ablaufen, weil – jedenfalls offiziell – niemand anderes davon weiß.

Wie soll mit dieser Latenz vieler Vertrauens-, Macht- und Verständigungsprozesse in Veränderungsprozessen umgegangen werden?

Die existierenden Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse zwischen unterschiedlichen Kooperationspartnern lassen sich in der Regel im Gespräch mit lediglich einem dieser Kooperationspartner noch gut erschließen. Selbstverständlich: Auch innerhalb einer Abteilung (oder auch beispielsweise in einem Gespräch zwischen einer Beraterin und einer Abteilungsleiterin) ist das Gespräch über die existierenden Vertrauens-, Macht- und Verständigungsprozesse mit anderen Kooperationspartnern häufig nicht ganz einfach, es bestehen aber nicht die gleichen Kommunikationsschwellen wie bei der Anwesenheit des häufig mit anderen Interessen ausgestatteten Kooperationspartners.

Auch zwischen Kooperationspartnern sind die existierenden Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse ansprechbar. Kommunikationslatenz (mit ihrer Funktion als Strukturschutz) bedeutet ja nicht, dass den Beteiligten die ablaufenden Prozesse nicht bewusst sind, sondern lediglich, dass im Gespräch existierende Erwartungshaltungen verletzt werden. Die Verletzung dieser Latenz hat dann beispielsweise zur Folge, dass das Thematisieren eines besonderen Vertrauensverhältnisses mit einem genervten Gesichtsausdruck quittiert wird oder die Existenz einer nicht durch die Formalstruktur abgedeckten Machtquelle geleugnet wird. Die Gestalter von Veränderungsprozessen werden also sehr gut überlegen, ob sie existierende Vertrauens-, Macht- oder Verständigungsprozesse aufdecken oder nicht.

Als Berater erhält man deswegen häufig nur dann einen guten Einblick in die existierenden Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse, wenn man zwischen Gesprächen mit Personen mit weitgehend homogenen Auffassungen (z. B. Vertreter nur einer Ab-

teilung) oder Gesprächen mit Personen mit sehr heterogenen Auffassungen (z. B. Vertreter unterschiedlicher Abteilungen oder Organisationen) hin- und herwechseln kann. Gerade bei letztem Gesprächstypus ist das Ansprechen der latenten Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse eine riskante Intervention, auf die häufig mit Negierung, Abweisung oder Aggression reagiert wird.

28.4.1.3 Zur Anlage von Veränderungsprozessen: Der Nutzen der Kontingenz

Im klassischen zweckrationalen Organisationsmodell, das lange Zeit auch die Organisationsentwicklung dominierte, ist die Anlage von Veränderungsprozessen relativ übersichtlich. Aus einer klaren Definition des Zwecks einer Organisation lasse sich – nach einer genauen Bestimmung der Umweltbedingungen – das Ziel eines Veränderungsprozesses – die „beste Lösung“ für die Organisation – definieren. Unter Beteiligung möglichst vieler Betroffener sei dieses Ziel dann in die durch verschiedene Subeinheiten handhabbaren Unterziele zu zerlegen. Veränderungsprojekte müssten dabei, so die Annahme, in abgrenzbare Projektphasen wie Problemdiagnose, Konzeption, Spezifikation und Implementierung unterteilt werden. Unter einer Phase wird dabei in der Regel ein in sich abgeschlossener Arbeitsabschnitt verstanden, der mit einem überprüfbareren Meilenstein endet.

Diese idealtypisch propagierte Vorgehensweise wird dann aber häufig schon in der organisatorischen Praxis nicht durchgehalten. Schon die Einigung darauf, was eigentlich die „beste Lösung“ ist, fällt schwer. Die „beste Lösung“ fällt in der Regel unterschiedlich aus – je nachdem, aus welcher Perspektive innerhalb der Organisation man auf das vermeintliche Problem schaut. Niemand – auch die Hierarchie nicht – kann „neutral“ beurteilen, welche Lösung besser ist als die andere. Selbst wenn offiziell eine gemeinsame Lösung verkündet wird, dann wird diese häufig noch in der Implementierungsphase zerrieben, weil sie sich nicht in die existierenden Machtverhältnisse einzupassen scheint.

Angesichts solcher Gegebenheiten empfiehlt sich eine Vorgehensweise, die auf eine vergleichsweise lange Offenhaltung der „Kontingenz“ basiert. Unter Kontingenz versteht man dabei, dass ein Ereignis nicht notwendig ist, sondern auch anders möglich wäre (vgl. Luhmann 1973e, S. 327). Aus der Analyse eines Problems A ergibt sich nicht zwangsweise die Lösung X, sondern möglicherweise auch die Lösung Y oder die Lösung Z.

Häufig wird der Fehler gemacht, dass frühe Festlegungen getroffen werden, die einer späteren Kooperation im Wege stehen. Durch frühe Festlegungen entstehen zwar Konzepte, zu denen alle Beteiligten Lippenbekenntnisse ablegen, die sich dann aber allzu schnell als Planungsruinen entpuppen.

Die Kontingenz in Veränderungsprozessen kann man darüber sichtbar halten, dass Lösungen lediglich als Erprobungen eingeführt werden. Bei der Erprobung können mehrere unvollständige, auch widersprüchliche Konzepte gleichzeitig angestoßen werden. Schließlich gehört es zu den Stärken der Organisation, dass sie auch widersprüchliche Herangehensweisen verkraften kann.

Der Vorteil der Erprobungen besteht darin, dass sich in einem durch das „Signum der Vorläufigkeit“ geschützten Raum neuartige Verständigungs-, Vertrauens- und Machtpro-

zesse entwickeln. Das häufig neu zusammengewürfelte Personal im reorganisierten Feld kann im Rahmen der veränderten Kommunikationswege und Programme Erfahrungen miteinander machen und gegenseitiges Vertrauen (oder auch Misstrauen) entwickeln. Häufig bilden sich durch die wenn auch nur probeweise übernommenen neuen Positionen andere Rationalitäten aus, über die neuartige Verständigungsmöglichkeiten entstehen. Weil sich in dem als Probe ausgeflaggten Kooperationsfeld auch die Machtquellen neu verteilen, können sich auch Machtprozesse zwischen den Kooperationspartnern neu gestalten.

Durch das Ausprobieren verschiedener Lösungen kann die eine oder andere „abstürzen“, wenn sie sich als nicht tragbar erweist. Eine Lösung kann aber auch durch die Erprobung an Qualität gewinnen, wenn die Umsetzung Erfolg versprechend ist. Manchmal entstehen durch die Erprobung auch neue Stoßrichtungen, die bislang nicht beachtet wurden. Geeignete Lösungen kristallisieren sich heraus.

28.5 Ausblick

28.5.1 Ausblick – Zusätzliche „Suchfelder“ für die Weiterentwicklung des Konzepts des Lateralen Führens

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.

28.5.1.1 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 und Sims 2002; Ensley et al. 2003; Carson et al. 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?

28.5.1.2 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 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 sowohl für anwendungsorientierte Wissenschaft als auch für Praktiker 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?

28.5.1.3 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?

Autorbeschreibung

Professor Dr. Stefan Kühl studierte Soziologie, Geschichts- und Wirtschaftswissenschaft an der Universität Bielefeld, der Johns Hopkins University und der Oxford University. Er ist seit 1994 Berater bei der Unternehmensberatung Metaplan und seit 2007 Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld. Seine Forschungsgebiete umfassen Gesellschaftstheorie, Organisationssoziologie sowie Industrie- und Arbeitssoziologie. Von ihm sind unter anderem erschienen „Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien“ und „Organisationen eine sehr kurze Einführung“.

Dr. Kai Matthiesen ist Geschäftsführender Partner der Unternehmensberatung Metaplan Quickborn, für die er seit 2001 tätig ist. Zudem ist er Lehrbeauftragter für Handlungskompetenz an der Universität St. Gallen. Bevor er zu Metaplan kam, war er für Bertelsmann, im Familienunternehmen und in der New Economy in verschiedenen Führungspositionen tätig. Er studierte Betriebswirtschaftslehre und Philosophie an der Universität Passau und promovierte in Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen.

Literatur

Informationsblock Literatur zum Lateralen Führen

Literatur Laterales Führen – Neuere Arbeiten

- Kühl, S. (2002). Sisyphos im Management. *Die verzweifelte Suche nach der optimalen Organisationsstruktur*. Weinheim et al.: Wiley.
- Kühl, S., Thomas, S., & Wolfgang, S. (2004). Führen ohne Führung. *HarvardBusinessManager*, 1(2004), 71–79.

- Kühl, S., Thomas, S., & Franz-Josef, T. (2004). Lateral leadership: An organizational approach to change. *Journal of Change Management*, 5, 177–189.
- Kühl, S., & Wolfgang, S. (2005). Laterales Führen. In: J. Aderhold, M. Matthias, R. W. Meyer (Hrsg.), *Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder* (S. 185–212). Wiesbaden: Gabler.
- Kühl, S., & Thomas, S. (2009). Führen ohne Hierarchie. Macht, Vertrauen und Verständigung im Prozess des Lateralen Führens. *Organisationsentwicklung*, 2(2009), 51–60.
- Neubauer, W., & Bernhard, R. (2006). *Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Stättner, J. (2005). *Mikropolitische Prozesse in Organisationen – eine Erweiterung um Vertrauen und Verständigung*. Hamburg: unveröff. Ms.

Literatur Laterale Kooperationsbeziehungen in Organisationen – „Klassiker“

- Blau, P. M., & W. Richard Scott (1962): *Formal organizations*. San Francisco: Chandler.
- Burns, T., & George, M. S. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Fisher, R., Alan, S. (1998). *Getting it done. How to lead when you're not in charge*. New York: Harper Business Press.
- Janowitz, M. (1959). Changing patterns of organizational authority. The military establishment. *Administrative Science Quarterly*, 3, 473–493.
- Klimecki, R. (1984). *Laterale Kooperation – Grundlagen eines Analysemodells in horizontaler Arbeitsbeziehungen in funktionalen Systemen*. Bern: Paul Haupt.
- Landsberger, H. A. (1961). The horizontal dimension in bureaucracy. *Administrative Science Quarterly*, 6, 299–332.
- Lawrence, P. R., & Jay, W. L. (1967). *Organization and environment. Managing differentiation and integration*. Homewood, IL: Irwin.
- Simpson, R. L. (1959). Vertical and horizontal communication in formal organizations. *Administrative Science Quarterly*, 4, 188–196.
- Strauss, G. (1962). Tactics of lateral relationship: The purchasing agent. *Administrative Science Quarterly*, 7, 161–186.
- Walton, R. E. (1966). Theory of conflict in lateral organizational relationships. *Operational Research and the Social Sciences*, 409–428.
- Walton, R. E., & John, M. D. (1969). The management of interdepartmental conflict: A model and review. *Administrative Science Quarterly*, 1, 73–86.
- Wunderer, R. (1974). Lateraler Kooperationsstil. *Personal*, 8, 166–170.
- Yukl, G. A., & Cecilia, F. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132–140.
- Schreyögg, G., & Peter, C. (Hrsg.). (1994). *Managementforschung 4. Dramaturgie des Managements. Laterale Steuerung*. Berlin, New York: de Gruyter.
- Zündorf, L. (1986). Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungs koordinierung in Arbeitsorganisationen. In: R. Seltz, M. Ulrich, & H. Eckart (Hrsg.), *Organisation als soziales System* (S. 33–48). Berlin: Sigma.

Neuere Arbeiten zu Shared Leadership in Teams

- Carson, J. Y., Paul, E. T., & Jennifer, A. M. (2007): Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50, 1217–1234.

- Ensley, M. D., Allison, P., & Craig, L. P. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, 13, 329–346.
- Pearce, C. L., & Henry, P. S. (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. *Group Dynamics*, 6, 172–197.

Zu Vertrauen, Macht und Verständigung im Gefangenendilemma

- Dixit, A. K., & Barry, J. N. (1997). *Spieltheorie für Einsteiger. Strategisches Know-how für Gewinner*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rapoport, A., & Albert, M. C. (1965). *Prisoner's dilemma: A study in conflict and cooperation*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Literatur zu Macht als Einflussmechanismus

- Crozier, M., & Erhard, F. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil.
- Luhmann, N. (1975). *Macht*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- Schnelle, W., & Stefan, K. (2001). „Macht gehört zur Organisation wie die Luft zum Leben.“ *Hernsteiner*, 2, 16–20.

Literatur zu Verständigung als Einflussmechanismus:

- Bergstermann, J. (1990). Zum Verhandlungscharakter projektgruppenförmiger Planungsprozesse. In J. Bergstermann, B.-B. Ruth (Hrsg.), *Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß* (S. 83–100). Bonn: Dietz Nachf.
- Hahn, A. (1988). Verständigung als Strategie. In M. Haller, J. Hans, N. Hoffmann, Z. Wolfgang (Hrsg.), *Kultur und Gesellschaft* (S. 346–359). Frankfurt a. M. New York: Campus.
- Luhmann, N. (1971). Diskussion als System. In J. Habermas, L. Niklas (Hrsg.), *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie* (S. 316–341). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000). Was ist Kommunikation. In: N. Luhmann (Hrsg.), *Short cuts* (S. 41–62). Frankfurt a. M.: Zweitausendeins.
- Luhmann, N. (2004). Vorsicht vor zu raschem Verstehen. In W. Hagen (Hrsg.), *Warum haben Sie keinen Fernseher, Herr Luhmann? Letzte Gespräche mit Niklas Luhmann* (S. 49–78.). Berlin: Kadmos.
- Parge, M. (2004). Steuerung durch Verständigung. *Zur Bedeutung „kommunikativen Handelns“ in neuen Arbeitsformen*. Berlin: Edition Sigma.

Literatur zu Vertrauen als Einflussmechanismus:

- Drepper, T. (2006). Vertrauen, organisationale Steuerung und Reflexionsangebote. In K. Götz (Hrsg.), *Vertrauen in Organisationen* (S. 185–204). München: Hampp.
- Kühl, S. (2003). Die Grenzen des Vertrauens. *HarvardBusinessManager*, 4, 112–113.

- Höhler, G. (2005). *Warum Vertrauen siegt?* Berlin: Ullstein.
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion der sozialen Komplexität.* (4. Aufl.). Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Reemtsma, J. P. (2008). *Vertrauen und Gewalt. Versuch über eine besondere Konstellation der Moderne.* Hamburg: Hamburger Edition.
- Sprenger, R. K. (2002). *Vertrauen führt.* Frankfurt a. M.: New York: Campus.

Managementliteratur die eine Krise der Hierarchie postuliert

- Gebhardt, Eike (1991). *Abschied von der Autorität. Die Manager der Postmoderne.* Wiesbaden: Gabler.
- Peters, T. J. (1993). Jenseits der Hierarchien. *Handelsblatt Junge Karriere*, Zugriffen: 23. Apr. 1993.
- Schmidt, J. (1993). Die sanfte Organisations-Revolution. *Von der Hierarchie zu selbststeuerenden Systemen.* Frankfurt a. M.: New York: Campus.

Allgemeine Arbeiten zur Organisation

- Baecker, D. (1999). *Organisation als System.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Borges, J. L. (1999). The analytical language of John Wilkins. In J. L. Borges (Hrsg.), *Selected nonfictions: Jorge Luis Borges* (S. 299–232). New York: Penguin Books.
- Luhmann, N. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation.* Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1969). *Unterwachung. Oder die Kunst, Vorgesetzte zu lenken.* Bielefeld: unveröff. Ms.
- Luhmann, N. (1973). Zurechnung von Beförderungen im öffentlichen Dienst. *Zeitschrift für Soziologie*, 2, 326–351.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Ortmann, G. (1995). *Die Form der Produktion. Organisation und Rekursivität.* Opladen: WDV.
- Parsons, T. (1964a). Die jüngsten Entwicklungen in der strukturell-funktionalen Theorie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 16, 30–49.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organizations.* (3. Aufl.). New York: Free Press.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action.* New York et al.: McGraw-Hill.