

beschränken sich auf wenige Kennzahlen und unterstellen, dass bei Erreichen dieser Zielmarken sich alles andere von selbst ergibt. So konzentriert sich Southwest Airlines auf für die Kunden zentrale Aspekte wie die Wiederbeschaffung verlorener Gepäckstücke, die Bearbeitung von Reklamationen und Pünktlichkeit, und AES legt besonderen Wert auf die Betriebszeit seiner Kraftwerke, die Erschließung neuer Kundenkreise sowie Umwelt- und Sicherheitsfragen.

Kennzahlen, deren Kenntnis zum Handeln veranlasst und deren Erhebung sich folglich lohnt, richten sich auf

- den Erfolg des Unternehmens statt auf Erfolge Einzelner. Dies fördert die Kollegialität und gegenseitige Abhängigkeit;
- Prozesse und Abläufe, nicht auf Produkte und Ergebnisse. Dies fördert die Lernbereitschaft und erleichtert konkretes Handeln sowie die Entscheidungsfindung;
- das Geschäftsmodell, die Unternehmenskultur und die Firmenphilosophie. Dies führt von Betrieb zu Betrieb zu anderen Zahlen, die zudem häufig von herkömmlichen bilanznahen Indikatoren abweichen;
- intelligentes, fortlaufendes Erfahrungslernen. Man lernt niemals aus!

#### Wichtig: Zeigen Sie Führung

Erfolgreiche Führungsarbeit spiegelt sich in einer positiven Lernumgebung, die den Mitarbeitern nicht nur interessante Erkenntnisse beschert, sondern auch deren Umsetzung in der Arbeit unterstützt. Das erst wirkt sich auf das Geschäftsergebnis aus. Solche Führungsarbeit beruht immer auf der Vorbildrolle – mit gutem Beispiel vorangehen und anderen Wege zum Handeln zeigen; so erlegte etwa Xerox-CEO David Kearns der Führungsriege des Unternehmens strenge Qualitätsrichtlinien auf, um deren unternehmensweite Befolgung er auch alle Mitarbeiter bat. Einen anderen Weg wählt der CEO von General Motors, G. Richard Wagoner, Jr., indem er an der konzerneigenen Universität unterrichtet, um sein persönliches Engagement für den Aufbau eines Wissensfundus und den Austausch von Wissen zu dokumentieren.

#### Fazit

Mancher Leser wird beim Überfliegen dieser Zeilen mit dem Kopf genickt und sich gedacht haben: Woher wissen die nur, wie es bei uns aussieht? Doch es genügt nicht, das Problem erkannt zu haben. Vor 20 Jahren stellten Peters und Waterman in ihrem Buch *The Search for Excellence* fest, dass die erfolgreichsten Unternehmen eine »Neigung zu konkretem Handeln« aufweisen. Und genau dieser Einstellung bedarf es, um Trägheit im Management aufzubrechen. An die Arbeit – am besten sofort!

#### Literaturhinweise

- Kelly, Patrick/Case, John: *Faster Company. Building the World's Nuttiest, Turn-on-a-Dime, Home-Grown, Billion-Dollar Business*, Chichester 1998.
- Tobin, Daniel R.: *The Knowledge-Enabled Organization. Moving from »Training« to »Learning« to Meet Business Goals*, New York 1997.

## Laterales Führen

Stefan Kühl und Wolfgang Schnelle

#### Zusammenfassung

- Laterales Führen ist die Aufgabe, sich bei Personen durchzusetzen, über die man keine Weisungsbefugnis hat, auf die man aber dennoch angewiesen ist.
- Wer sich mit anderen verständigen muss, die ihm nicht unterstehen, stößt auf organisationale Gegenpositionen. Das ist der entscheidende Unterschied zur Führung von Mitarbeitern.
- Laterales Führen erfordert das Geschick, sich mit Kooperationspartner so zu verständigen, dass die eigenen Intentionen ihren Platz finden.

## Einleitung

Sich zu verständigen ist ein typisches Erfordernis der Organisationswelt von heute mit ihren flachen Hierarchien, bereichsübergreifenden Kooperationen und Vernetzungen, mit ihrer Team- und Gruppenarbeit. Deshalb kommt es in starkem Maße auf die Fähigkeit an, sich mit anderen verständigen zu können, auf die man angewiesen ist, die man aber mangels Weisungskompetenz nicht anweisen kann. Die Aufgabe, Verständigung ohne Weisungskompetenz herbeizuführen, nennt sich *laterales Führen*.

## Ein Oxymoron

Es geht um Führen, nicht lediglich um Koordinieren. Führen heißt, so auf andere einzuwirken, dass diese wie gewünscht handeln, obwohl sie nicht ohne weiteres dazu bereit sind. Diese anderen sind – der üblichen hierarchischen Vorstellung folgend – die einer Führungsperson unterstellten Mitarbeiter.

Wenn wir den zusammengesetzten Begriff laterales Führen in dem Sinne benutzen, dass es hierbei keine Weisungskompetenz gibt, muss Führen ohne hierarchische Unterordnung auskommen. Insofern ist laterales Führen ein schwarzer Schimmel – ein Oxymoron.

Als Oxymoron wird die Zusammenstellung zweier sich widersprechender Begriffe in einer rhetorischen Figur bezeichnet, zum Beispiel bitersüß. Organisationales Lernen ist ein anderes Beispiel: Eigentlich können nur Individuen lernen.

Denn wie kann man ohne Weisungskompetenz, also nicht von oben nach unten, sondern »zur Seite« führen? Dieser merkwürdigen Begriffsbildung liegt ein *Trotzdem* zugrunde – es sollte *trotzdem* gelingen, mehr als nur einen Kompromiss oder als ein reines Tauschgeschäft zu erreichen. Man sollte die eigenen Ziele und Absichten nicht einfach preisgeben, sondern die Kooperationspartner dazu bewegen, gemeinsam in erwünschter Richtung – der eigenen Richtung – fortzuschreiten.

Aber warum sollten jene, die eigentlich andere Richtungen bevorzugen, sich darauf einzulassen? Alle Beteiligten haben eigene Auffassungen und Interessen. Warum sollten sie diese ändern und Interessen opfern? Erschwerend kommt hinzu, dass der oder die Einzelne im Allgemeinen auch Meinungen von Dritten vertritt, seien es die von Mitarbeitern oder Kollegen, seien es berufsständische oder organisationsinterne Interessen.

Wer lateral führen will, ist damit in einer grundsätzlich anderen Situation als der des vertikalen Führenden. Wenn Vorgesetzte sich durchzusetzen versuchen, stoßen sie mitunter auf *individuellen* Widerstand. Wer sich dagegen mit anderen verständigen will, die ihm nicht unterstehen, stößt auf *kollektive* Auffassungen und Interessen.

## Anlässe für laterales Führen

Laterales Führen ist in vielen Organisationen zur Notwendigkeit geworden, auch wenn man es bisher nicht so genannt hat. Anlässe, sich mit anderen Personen, Bereichen oder Organisationen zu verständigen, gibt es viele. Einige seien hier näher beschrieben.

### Verständigung im Dienst von Projekten

Eine laterale Führungsaufgabe haben Projektmanager, Koordinatoren, Teamleiter und Moderatoren. Sie müssen Personen aus verschiedenen Bereichen zur Zusammenarbeit anhalten, die meist nur auf Zeit an einem Projekt oder an einem Gremium teilhaben. Lateral Führende bekommen zwar ein Mandat, solche Kooperationen in Gang zu setzen und in Gang zu halten, aber sie verfügen nur über schwache Mittel, um widerwillige Kooperanden »an die Leine« zu nehmen.

Eine Produktmanagerin muss einen neuen Kosmetikartikel aus der Produktlinie, für die sie verantwortlich ist, pünktlich auf den Markt bringen. Sie ist auf die Mitarbeit von Produktentwicklung, Qualitätssicherung, Vertrieb und einer externen Werbeagentur angewiesen. Alle haben eigene Vorstellungen, die weder der Sache nach noch hinsichtlich des Zeitrahmens übereinstimmen. Man behindert sich gegenseitig. Die Instanz, die Druck machen könnte, ist drei Ebenen über ihr und lässt sich nicht einspannen. Die Produktmanagerin muss Verständigung herbeiführen.

### Verständigung in der Prozesskette

Diese Aufgabe stellt sich Führungskräften, die zwar eigene Mitarbeiter vertikal – also aus ihrer hierarchischen Position heraus – führen, sich aber mit benachbarten Bereichen »entlang der Prozesskette« arrangieren müssen. Grund hierfür ist der Umschwung von funktionaler zu prozessualer Organisation.

Führungskräfte müssen sich mit vor- und nachgelagerten Bereichen

innerhalb eines Geschäftsprozesses verständigen, ohne über sie verfügen zu können. Sie können nicht bei jeder Meinungsverschiedenheit gleich auf übergeordnete Instanzen zurückzugreifen. Die Anrufung von Obrigkeit im Konfliktfalle ist, wenn man Prozessorganisation ernst nimmt, kontraproduktiv, denn dort ist man zu wenig im Geschehen, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Zudem geht Zeit verloren. In Organisationen mit flacher Hierarchie sind die verbliebenen Ebenen ohnehin kapazitativ nicht in der Lage, operative Konflikte zu schlichten.

Ein Hersteller von Mobiltelefonen entwickelt seine Produkte an mehreren Standorten im In- und Ausland, fertigt sie an wieder anderen Orten und verkauft sie in alle Länder. Um den Prozess von der Absatzplanung über die Entwicklung, den Einkauf, die Herstellung und den Vertrieb optimal zu steuern, hat man ein Supply-Chain-Management-System installiert. Wenn alles klappen würde, müsste man nur ein Minimum besprechen. Allein so funktioniert es angesichts der Marktdynamik nicht. Immer wieder ist zu klären, ob man die Systemvorgaben korrigieren oder Regelabweichungen hinnehmen muss. Und darüber gibt es leicht Uneinigkeit. Der »Boss« ist weit weg. Die Verantwortlichen müssen sich untereinander verständigen. Die Einkaufsleiter sehen sich in der Aufgabe des lateralen Führens: In brenzligen Situationen müssen sie rasch einen Ausgleich der Auffassungen und Bereichsinteressen bewirken, damit das operative Handeln weitergehen kann.

### Verständigung unter Geschäftspartnern

Ein anderer Grund, warum es heute auf die Fähigkeit ankommt, sich mit anderen zu verständigen, liegt in Vernetzungen mit Wettbewerbern, Lieferanten oder Kunden. Vernetzung bezeichnet ein mehr oder minder geregeltes Miteinander von wirtschaftlich autonomen Organisationen, um für alle Beteiligten Vorteile zu erzielen.

Man könnte meinen, gegebenenfalls solle man auf einen Geschäftspartner, der sich einer gewünschten Handlungsweise nicht anschließen will, verzichten und gegen einen willfähigeren eintauschen. Doch man verständigt sich besser, weil die Möglichkeit des Wechsels der Geschäftspartner bei Interessenkonflikten in Netzen eingeschränkt ist. Es ist unrealistisch, mit dem Ende der Zusammenarbeit zu drohen, denn »eingespielte« Geschäftspartner sind schwer ersetzbar.

Der Leiter der Medizinischen Abteilung einer Pharmafirma hat einen Beraterkreis von Professoren, die dem Unternehmen für die Medikamente in der Pipeline sinnvolle wissenschaftliche Studien empfehlen soll. Dabei verfolgen die Wissenschaftler gewiss auch eigene Interessen. Sie wollen sich an solchen Studien beteiligen, von denen sich eine Stärkung ihres Rufs erwarten lässt. Es kann dem Leiter der Medizinischen Abteilung nicht gleichgültig sein, was sein Beraterkreis seiner Firma empfiehlt. Er muss die fachlichen Auffassungen, aber auch die Interessen der Professoren wie die seiner Firma aufeinander zuführen. Von seinem Geschick beim lateralen Führen hängt es ab, ob eine sinnvolle Verständigung darüber zustande kommt.

### Umsetzung

Erfolgreiches laterales Führen bringt Verständigung unter den Zusammenwirkenden zustande, deren Folgsamkeit sich nicht erzwingen lässt. Es kommt darauf an, ein Auseinanderlaufen von Auffassungen und Absichten der Beteiligten zu vermeiden. Mit ihnen sind gemeinsam Handlungsmöglichkeiten zu erschließen, um Initiativen auf den Weg zu bringen. Die folgenden Maximen tragen dazu bei.

#### Setze auf partielle Verständigung, nicht auf grundsätzlichen Konsens!

Die unterschiedlichen Auffassungen und Interessen müssen nur so weit aufeinander zugeführt werden, wie für ein sinnvolles Vorankommen erforderlich. Laterales Führen bewirkt ein dem Umfang und der Zeit nach ausreichendes Arrangement für zweckvolles Handeln. Es geht lediglich um Verständigung in Teilfragen, nicht um vollständigen Konsens.

Sehr anschaulich wird die Bedeutung dieser Maxime, wenn man an Einigungsprozesse zwischen dem Management und dem Betriebsbeziehungswesen Personalrat denkt. Wenn beide Seiten akzeptieren, dass es eine grundsätzliche Übereinstimmung der Interessen nicht geben kann, wird es leichter möglich, partielle Vereinbarungen zu treffen.

#### Benutze die Logik der Kontingenz!

Laterales Führen folgt besser einer Logik der Kontingenz statt der Konsequenz. Kontingentes Vorgehen lässt offen, welches Handeln und Handeln das Richtige oder Beste ist. »Es kann so gehen oder auch an-

ders, allerdings nicht beliebig«, ist eine kurze, aber treffende Beschreibung, worum es sich hier handelt. Es gibt fast immer mehrere Wege zum Ziel. Es ist nicht wichtig, den »besten« Weg durchzusetzen, sondern allemal vernünftiger, einen Weg einzuschlagen, auf den man sich verständigen kann, wenn er mit vertretbarem Aufwand und Zeitbedarf zum Ziel führt.

#### Stimuliere Zweifel und Widersprüche!

Weil man etwas erreichen will, muss man seine Sache darlegen. Um Verständigung mit Andersdenkenden zu erreichen, nützt es wenig, von vornherein überzeugend sein zu wollen. Akzeptanz oder zumindest Verständnis für die eigene Sache erzeugt man eher, wenn man sich für Zweifel und Widerstände in einem Dialog öffnet. Das ist leichter gefordert als eingelöst. Wir sind es gewöhnt, Auffassungen und Vorschläge wie Werbebotschaften präsentiert zu bekommen. Aber je eleganter und eindringlicher eine solche Präsentation gelingt, umso eher sind die Zuhörer beeindruckt – und verstummen. Die Zweifel kommen später, wenn es konkret wird.

#### Wende Methoden der Diskursführung an!

Um zu einer Verständigung über strittige Punkte zu gelangen, muss man miteinander sprechen. Mit Methoden der Diskursführung fällt das leichter. Gemeint sind spezielle Moderationsmethoden. Diskursführung heißt, es darauf anzulegen, dass Auffassungs- und Interessensunterschiede herausgearbeitet und anschließend aufeinander zugeführt werden. Die Schwierigkeiten, die es zu überwinden gilt, werden als Ausfluss der organisationalen Strukturen verstanden, in denen die Beteiligten befangen sind. Methoden der Diskursführung sind deshalb für das laterale Führen besonders geeignet, weil es hier mehr um kollektive als persönliche Auffassungen und Interessen geht, also solche, die von organisationalen Strukturen gestützt und verteidigt werden.

#### Betrachte laterales Führen als einen (mikro-)politischen Prozess!

Wer seine Sache angesichts widerstrebender Partner voranbringen will, sollte akzeptieren, dass jeder Beteiligte mit einer gewissen Macht ausgestattet ist, die er ins Spiel bringt, wenn er seine Interessen bedroht sieht. Macht-»Spiele« erscheinen lästig (manche halten sie sogar für

unzulässig). Doch Macht gehört zur Organisation wie die Luft zum Leben. Beim lateralen Führen kommt es darauf an, mit diesen Machtspielen in geeigneter Weise umzugehen, auf Workshops und Konferenzen »Spielfelder« zu bilden, in denen die Konflikte zutage treten können, Deals zu schließen, die Handlungsmöglichkeiten eröffnen. Wer lateral führt, ist immer auch Machtspieler und muss zu erkennen geben, welche Interessen er vertritt.

#### Fazit

Die Situation des lateralen Führens kennt keine hierarchische Vormachtstellung. Auch die, auf deren Mitarbeit man angewiesen ist, wollen auf einen selbst in ihrem Sinn einwirken und in eine erwünschte Richtung bewegen, zu der man nicht ohne weiteres bereit ist. Man muss die eigenen Intentionen deshalb nicht aufgeben, aber man muss dafür offen sein, sie zu modifizieren. Laterales Führen kann nicht mit der klassischen Auffassung von Führung gelingen, die Durchsetzungsfähigkeit als wichtige Eigenschaft für Führungskräfte ansieht. Andererseits gelingt laterales Führen auch nicht, wenn man ständig nachgibt.

#### Literaturhinweise

- Axelrod, Robert: *Die Evolution der Kooperation*. 5. Aufl., München 2000.
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard: *Die Zwänge kollektiven Handelns*, Weinheim 1993.
- Kühl, Stefan: *Wenn die Affen den Zoo regieren – die Tücken der flachen Hierarchien*, Frankfurt/New York 1998.

Die  
Bil  
kon  
Ma  
Pe  
an  
da

El  
H  
de

Handelsblatt Management Bibliothek  
Band 9

# **Die besten Management-Tools**

## Personal und Führung

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

Die Handelsblatt Management Bibliothek ist eine Gemeinschaftsaktion des Campus Verlages und der Verlagsgruppe Handelsblatt.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-593-37824-8 (Band 9)

ISBN 3-593-37828-0 (Gesamtwerk)

Dieser Text basiert auf dem Kapitel *Best Practice* des englischsprachigen Werkes *Business. The Ultimate Ressource*.

Copyright © by Bloomsbury Publishing Plc 2002.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Aus dem Englischen von Maria Bühler, Petra Pyka, Dzifa Vode, Jan W. Haas und Gesine Osthold.

Copyright © 2005. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Umschlaggestaltung: VHB. GRAVICON

Satz: pagina GmbH, Tübingen (TUSTEP)

Druck und Bindung: Ebner & Spiegel, Ulm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: [www.campus.de](http://www.campus.de)

## Inhalt

Ältere Arbeitskräfte von Beverly Goldberg . . . . .	7
Ängste (Umgang mit ihnen) von Dick Richards . . . . .	13
Betriebsklima von Kathleen Kelley Reardon . . . . .	19
Coaching von Max Landsberg . . . . .	26
Die gläserne Decke von Katherine Hammer . . . . .	33
Emotionale Intelligenz von Daniel Goleman und Cary Cherniss . . . . .	39
Flexible Arbeitsplätze von Kenneth Murrell . . . . .	44
Führungskräfte als Grenzgänger von Judith A. Neal . . . . .	50
Führungskräfte finden von Don Blohowiak . . . . .	56
Führungsqualitäten von Sir Peter de la Billiere . . . . .	63
Ganzheitliche Mitarbeiterführung von R. Brayton Bowen . . . . .	70
Gemeinschaftsgefühl der Mitarbeiter (Loyalität) von Perry Pascarella . . . . .	76
Generationen kreativität von Ron Zemke . . . . .	83
Handlungsorientierung von Jeffrey Pfeffer und Robert I. Sutton . . . . .	89
Laterales Führen von Stefan Kühl und Wolfgang Schnelle . . . . .	95
Leistungsgerechte Vergütung von Ernst Zander . . . . .	102
Menschenführung von David H. Maister . . . . .	107
Mentoring von Max Landsberg . . . . .	113
MIO – Führen mit persönlichen Zielen von Richard S. Handcombe . . . . .	122
Mitarbeiter finden und halten von Philip Sadler . . . . .	129
Mündige Teams von Meredith Belbin . . . . .	135
Personalabbau mit Würde von Alan Downs . . . . .	141
Soziale Verantwortung von Gerald L. Pepper . . . . .	147
Vertrauen als Führungsinstrument von Reinhard K. Sprenger . . . . .	154
Virtuelle Unternehmen von Jim Underwood . . . . .	162
Weiterbildung von Daniel R. Tobin . . . . .	169
Wissensorganisation von Edward E. Gordon . . . . .	175
Ziele setzen von Matthew Budman . . . . .	183
Sachregister . . . . .	190