



# Führen ohne

Harvard Business manager



Illustration: Todd Davidson/Sisipicture Press

Die meisten Manager haben erkannt: Die Hierarchie ist nicht länger das selbstverständliche Steuerungsinstrument, das es einst war. Selbst komplexe Probleme lösen die Mitarbeiter heute eigenständig. Das kann auch gar nicht anders sein. Denn in Zeiten schlanker und flexibler Organisationen erreichen längst nicht mehr alle Informationen die Führungsspitze. Auch wenn dies so wäre, könnte das Topmanagement sie niemals schnell genug verarbeiten.

Natürlich wäre es naiv, das Ende der Hierarchien auszurufen. Weder Prozessoptimierung noch Profit-Center-Strukturen, Lean-, Projekt- oder Wissensmanagement haben ihnen den Todesstoß versetzt. Es spricht vieles dafür: Solange es Organisationen gibt, wird es auch Rangordnungen geben.

Doch hierarchische Steuerung wirkt nur noch begrenzt – etwa wenn Mitarbeiter verschiedener Unternehmen zusammenarbeiten. Dann müssen sie häufig ein Projekt voranbringen, ohne dass Verträge die Details ihrer Kooperation definieren oder ihre Vorgesetzten gar bereit wären, jedes kleine Problem am Rande einer Konferenz oder Golfpartie zu lösen. Je stärker Hierarchien abflachen, desto seltener wird sich eine Führungskraft bei Koordinationsproblemen zwischen Unterbenen einschalten. In Projekt- und Steuerungsgruppen entlang von Wertschöpfungsprozessen koordiniert der Vorsitzende häufig nur noch und kann Konflikte in der Regel nicht mithilfe seiner herausgehobenen Stellung beenden.

**KOOPERATION:** Immer häufiger arbeiten Manager ohne klare Hierarchie zusammen. Wer in diesem Umfeld seine Ziele durchsetzen will, muss das Zusammenspiel aus Verständigung, Macht und Vertrauen beherrschen.

Von Stefan Kühl, Thomas Schnelle und Wolfgang Schnelle

# Führung

Was tritt dann aber an die Stelle hierarchischer Steuerung? Eine Antwort ist das von uns entwickelte Konzept des „lateralen Führens“: eine Strategie, um sich ohne klare Machtstrukturen zu verständigen. Der Begriff wirkt auf den ersten Blick paradox – denn wie kann jemand lateral, also seitlich, führen, wenn er keine Weisungskompetenz hat? Hinter dem Begriff steckt der Gedanke, etwas mehr erreichen zu wollen als einen Kompromiss oder ein reines Tauschgeschäft wie auf dem Markt („Tust du dieses für mich, tue ich jenes für dich“). Es geht darum, die eigenen Ziele nicht einfach preiszugeben, sondern die Kooperationspartner in Richtung der eigenen Absichten zu bewegen. Unser Konzept ermöglicht es, eine Sache voranzubringen, auch wenn es eine übergreifende, rationale, alle zufrieden stellende Lösung nicht gibt. Es geht über bekannte Maßnahmen wie das Stärken des Teamgeistes, Konflikt- oder Verkäufertraining hinaus, die der Unternehmensberater Roger Fisher früher einmal unter dem Begriff Lateralität beschrieben hat (Literaturangaben siehe Servicekasten Seite 79).

Diese Instrumente stoßen an ihre Grenzen, weil sie vorrangig an der Zusammenarbeit zwischen Einzelnen ansetzen. Wir sehen im Gegensatz dazu Personen als Vertreter ihrer Bereiche oder ihrer Organisationen. Kooperationen mit ihnen lassen sich also nicht psychologisch, sondern nur organisatorisch vertiefen. Dazu nutzen wir Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse; sie sind die Kernbestandteile des lateralen Führens.

Diese Prozesse laufen aber häufig im Informellen ab. Ein Manager kann sich auf sie nicht offiziell berufen wie auf Hierarchie und etablierte Routinen („Ich bin hier der Chef“ oder „Das ist unsere offizielle Politik“). Unser Konzept des lateralen Führens macht diese Prozesse erkennbar;

#### STEFAN KÜHL

*ist Organisationsberater bei der Beratungsfirma Metaplan und Dozent für Organisationssoziologie an der Universität München. Er hat mehrere Managementbücher verfasst, etwa über die Tücken flacher Hierarchien und den Wandel von Organisationen.*

#### WOLFGANG SCHNELLE

*ist Mitgründer von Metaplan und arbeitet dort als Organisationsberater. Er ist Autor einer Reihe von Artikeln über neue Ansätze im Change-Management.*

#### THOMAS SCHNELLE

*ist geschäftsführender Gesellschafter von Metaplan und koordiniert die international tätigen Beratergruppen.*

## KOMPAKT

Bei Konflikten mit Kollegen können Manager nur noch in Ausnahmefällen darauf bauen, dass ihre Vorgesetzten eingreifen. Stattdessen müssen sie die Probleme selbst lösen. Damit Führungskräfte unter diesen Umständen ihre Interessen durchsetzen können, haben die Autoren das Konzept des „lateralen Führens“ entwickelt.

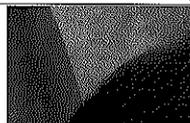
**Konzept:** Wer lateral führen will, muss Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse für seine Zwecke nutzen. Auf diese Weise kann ein Manager eingefahrene Denkmuster aufbrechen, unterschiedliche Interessen der Beteiligten verbinden und Vertrauen schaffen.

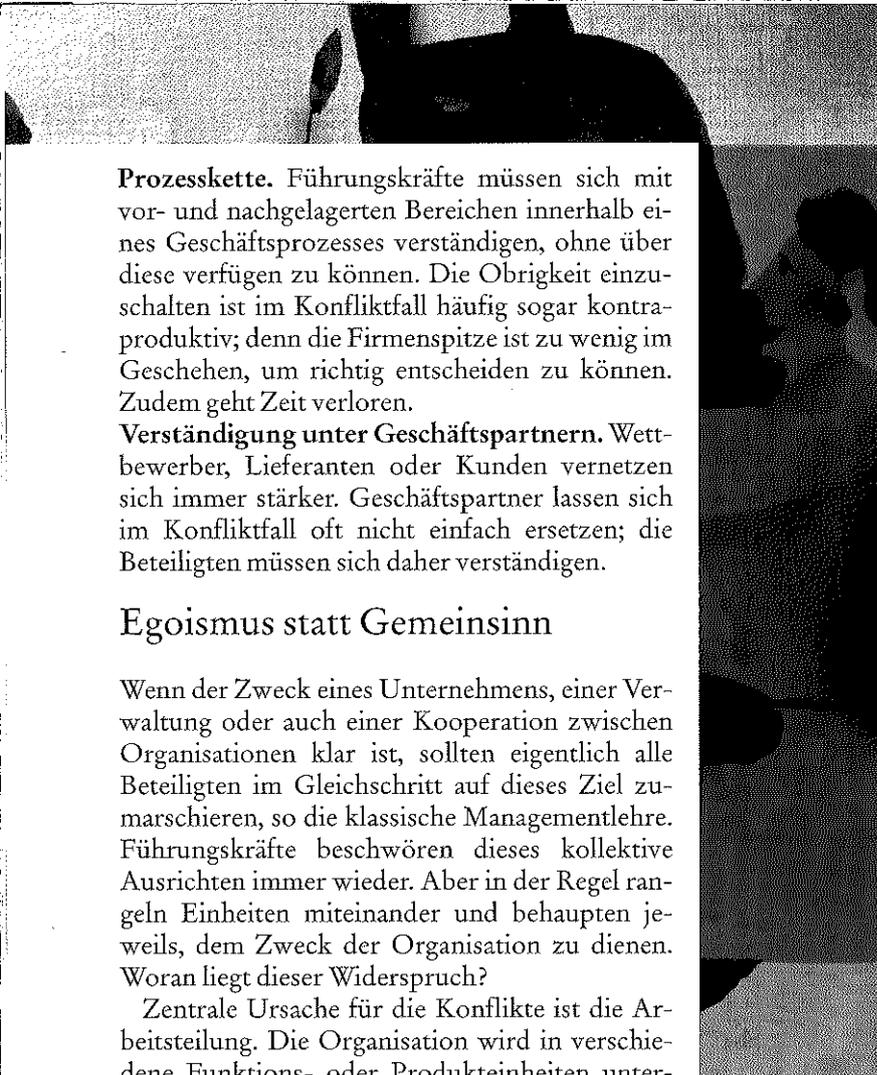
**Anwendung:** Die drei Prozesse müssen nicht gleichzeitig eingesetzt werden. Kommen Manager mit einem Instrument nicht weiter, können sie es durch ein anderes ersetzen. Dies sei eine besondere Stärke des Konzepts, so die Autoren.

es bietet Werkzeuge an, wie Kooperationen ohne klare Machtstrukturen bessere Ergebnisse bringen.

Im Konzept des lateralen Führens greifen drei Mechanismen ineinander: Es geht erstens um das Erarbeiten eines gemeinsamen Denkmusters, der an die Stelle verfestigter Sichtweisen tritt, in denen die Kooperationspartner gefangen sind. Das ist die Voraussetzung für eine Verständigung, die mehr ist als ein Kompromiss. Zweitens geht es darum, die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten tragfähig zu verbinden. Dies ist ein Machtspiel. Drittens geht es um das Schaffen von Vertrauen. Die Partner sollen in Vorleistung treten können, in der Hoffnung, zu einem späteren Zeitpunkt zurückzuerhalten, was sie in die Kooperationen investiert haben.

Anlässe für laterales Führen gibt es viele: **Bereichsübergreifende Projekte.** Projektmanager, Koordinatoren, Teamleiter und Moderatoren müssen lateral führen. Sie müssen Personen, die verschiedenen Unternehmensbereichen angehören und meist nur auf Zeit an einem Projekt mitarbeiten, dazu bringen zu kooperieren. Sie bekommen zwar ein gewisses Mandat, Kooperationen in Gang zu setzen und zu pflegen, aber sie verfügen nur über schwache Mittel, um die Teammitglieder an die Leine zu nehmen.





**Prozesskette.** Führungskräfte müssen sich mit vor- und nachgelagerten Bereichen innerhalb eines Geschäftsprozesses verständigen, ohne über diese verfügen zu können. Die Obrigkeit einzuschalten ist im Konfliktfall häufig sogar kontraproduktiv; denn die Firmenspitze ist zu wenig im Geschehen, um richtig entscheiden zu können. Zudem geht Zeit verloren.

**Verständigung unter Geschäftspartnern.** Wettbewerber, Lieferanten oder Kunden vernetzen sich immer stärker. Geschäftspartner lassen sich im Konfliktfall oft nicht einfach ersetzen; die Beteiligten müssen sich daher verständigen.

## Egoismus statt Gemeinsinn

Wenn der Zweck eines Unternehmens, einer Verwaltung oder auch einer Kooperation zwischen Organisationen klar ist, sollten eigentlich alle Beteiligten im Gleichschritt auf dieses Ziel zumarschieren, so die klassische Managementlehre. Führungskräfte beschwören dieses kollektive Ausrichten immer wieder. Aber in der Regel rangeln Einheiten miteinander und behaupten jeweils, dem Zweck der Organisation zu dienen. Woran liegt dieser Widerspruch?

Zentrale Ursache für die Konflikte ist die Arbeitsteilung. Die Organisation wird in verschiedene Funktions- oder Produkteinheiten unterteilt, weil eine Stelle meist nicht alles entscheiden kann. Die Einheiten sollen das große Ganze zwar im Auge behalten, so die Idee, sich aber vorrangig auf das Erfüllen ihrer Aufgabe spezialisieren.

Dabei bilden sich, wie die US-amerikanischen Organisationsforscher Richard Cyert und James March gezeigt haben, so genannte lokale Rationalitäten heraus. Eine Gruppe von Personen beurteilt ihre zu bewältigenden Arbeitsschritte – aber auch das Gesamtprojekt – ganz im Lichte der eigenen Überzeugungen und Denkstrukturen. Ein Einzelner kann die Vielschichtigkeit des Gesamtprojekts nicht ausreichend im Blick behalten, weil er auf seine Rationalitäten, seine Denkmuster festgelegt ist. Jede Abteilung, jeder Bereich, jede Gruppe meint, ihre eigenen Problemdefinitionen oder Lösungsvorschläge stünden im Einklang mit der Sache. Zugleich erscheinen ihnen die aus anderen, zunächst fremden Zusammenhängen stammenden Argumente oft als irrelevant.

Das Ausbilden lokaler Rationalitäten ist keine Krankheit der Organisation – im Gegenteil: Ohne sie könnten Firmen oder Behörden keine hochkomplexen Vorhaben bearbeiten. Die Aufgabe des lateralen Führens ist es, die verschiedenen

Gruppen trotz dieser unvermeidlichen lokalen Rationalitäten auch ohne das Instrument Hierarchie zu einem gemeinsamen Vorgehen zu bringen.

## Für Verständigung sorgen

Verfestigte Denkmuster finden sich immer und überall in Organisationen. Jeder Akteur ist in einer Gruppe, deren Erwartungen er erfüllen muss. Das Denkgebäude einer Gruppe ist normalerweise kohärent und in sich geschlossen, zum Beispiel das der Informationstechnik-Abteilung im Unternehmen oder das einer Berufsgemeinschaft wie die der Anwälte. Die Mitglieder haben gemeinsame Auffassungen, wie sie die Welt und sich selbst darin sehen. Die Erklärungsmuster sind oft dogmatisiert, niemand hinterfragt sie mehr.

In einer von uns beratenen ursprünglich auf Massenprodukte spezialisierten Textilfabrik, nennen wir sie Fashionable Wear, gab es drei Bereiche, die sich mit dem wachsenden Verlangen der Kunden nach Markenprodukten auseinandersetzten: das Produktionsmanagement, die Designer und Produktmanager sowie die Geschäftsleitung samt Controlling. Das Produktionsmanagement wollte mit modernen Maschinen große Stückzahlen produzieren und diese nicht für Einzelwünsche der Kunden umrüsten. Die Schnitte, so forderte es, müssten sich rationell produzieren lassen. Designer und Produktmanager waren sich einig, dass die Firma nur für Markenprodukte gute Preise erzielen könne. Solche Kleidung müsse immer aktuell sein, könne sich im Design auch kurzfristig ändern. Ihrer Meinung nach war die Designqualität entscheidend für den Geschäftserfolg. Controlling und Geschäftsleitung wollten mit Markenprodukten die Kunden binden. Um erfolgreich zu sein, bräuchte die Firma moderne Maschinen und Produktionsmethoden. So lasse sich „Masse mit Klasse“ herstellen.

Angesichts dieser verschiedenen Denkweisen fiel es den Beteiligten schwer, sich zu verständigen. In die Auffassungen der verschiedenen Gruppen flossen deren Interessen mit ein, also alles, was diese erreichen oder abwehren wollten. Zudem verfestigten sich Denkweisen zunehmend in Mythen und Dogmen. Im Beispiel von Fashionable Wear trat die Produktion das Dogma, Massenprodukte brächten Skalenvorteile und damit Ertrag. In der Designabteilung bestand die Fiktion, Kreativität der Designer sei in der Modebranche ausschlaggebend. Die Geschäftsleitung hielt an dem Mythos fest, die Gewinne der Firma steigern zu müssen.

Solche verfestigten Denkweisen, die aufgrund der lokalen Rationalitäten mehr als verständlich

sind, lassen sich durch Prozesse des lateralen Führens verändern, indem Sie ihnen mit einer Reihe von Fragen auf die Spur kommen:

- Welche (Grund-)Auffassungen der einen Gruppe stören die der anderen?
- Welche Auffassungen passen nicht zueinander?
- Welche Redeweisen der einzelnen Gruppen verraten deren Geisteshaltung?
- Welche (eigennützigen) Interessen unterstellt eine Gruppe den anderen?
- Welche Interessen meldet sie selbst offen an?
- Welche Gedanken fürchten die Mitarbeiter?
- Welche Auffassungen widersprechen sich?

Das Erkennen verfestigter Denkgebäude ist die eine Sache, sie auch nur ansatzweise zu verändern eine zweite. Es entzieht sich gerade der Einsicht der Akteure, dass es sich um kollektive Denkgebäude handelt. Die Kollegen meinen, sie würden die Situation objektiv darstellen, und auch die anderen Gruppen müssten diese Sichtweise eigentlich teilen, wären sie nur nicht so vernagelt.

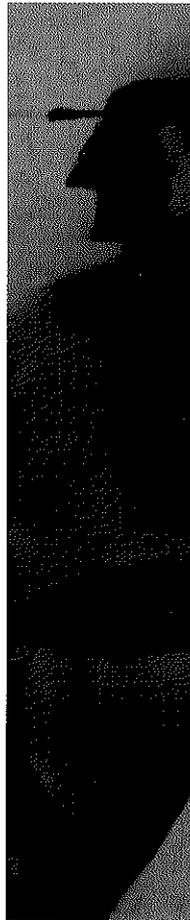
In der Zusammenarbeit kommt es darauf an, Verständigungsprozesse zu initiieren. Der laterale Führer muss zunächst begreifen, worum es dem Gegenüber geht, um seine eigenen Interessen mit diesem abgleichen zu können. Dann muss er versuchen, dessen Denken aufzubrechen.

Genau dies kann er mit den Instrumenten des lateralen Führens erreichen. Drei von ihnen wollen wir hier vorstellen:

### Neue Wörter einbringen

Mit etablierten Begriffen verbinden sich immer bestimmte, oft verbrauchte Ideen. Sei es, weil eine professionelle Bezugsgruppe es genauso sieht, sei es, weil es ganze Bibliotheken darüber gibt und jeder zu wissen meint, wofür ein Begriff steht. Die Beteiligten sind sich ohne Nachdenken einig. Sie führen ideologische Debatten über die Bedeutung des Wortes oder lehnen etwas wegen eines Reizwortes ab. Beispiele sind Modewörter wie Empowerment, Kernkompetenz oder Teamarbeit.

Im Prozess des lateralen Führens identifizieren Sie Modevokabeln und Reizwörter. Sie prägen dann neue Vokabeln aus demselben Bedeutungsfeld, von denen sich die Teilnehmer erst eine Vorstellung machen müssen. Wörter also, die fremdartig sind und deswegen erst einmal auf Unverständnis stoßen. Im Fall von Fashionable Wear verbanden die Bereiche den Standardbegriff „Design“ mit den Grundsätzen von Jil Sander. Die Produktion setzte dies mit Designs gleich, die sich nicht wirtschaftlich herstellen lassen. Der Chefdesigner ersetzte diese Reizvokabel daher durch den in der Firma ungebräuchlichen



Begriff „Gestaltung“. Dieser war für beide Seiten eine neutrale Vokabel und erleichterte die Verständigung.

### Die Lage verfremden

Hier geht es darum, der Bedrohung, die von Veränderungen ausgeht, die Schärfe zu nehmen. Gruppen widerstrebt es, ihren Status quo infrage zu stellen. Unangenehmen, bedrohlichen Dingen gehen sie aus dem Weg und beschönigen die aktuelle Situation. Mit vorgeschobenen Zwängen und dem Verweis auf Erfahrungen wehren sie Änderungen ab. Verfremdet eine Führungskraft die Lage, setzt sie den Abwehrmechanismus wenigstens punktuell außer Kraft. Die Verfremdung besteht darin, die Situation in die Zukunft zu projizieren, beispielsweise mit der Frage: „Was sähe bei uns in zehn Jahren anders aus?“, oder bestimmte Zwänge außer Kraft zu setzen, etwa: „Was würden wir mit einem zehnmal höheren Budget entwickeln?“ Eine andere Möglichkeit ist, die Beteiligten zu bitten, sich in eine unverfängliche Situation zu versetzen. Beispielsweise: „Was würden Sie der Tochter Ihres Nachbarn raten, die in Ihrem Unternehmen anfangen will?“ So erhalten die Beteiligten die Gelegenheit, ihre eigene Situation als Unbeteiligte zu schildern und positive wie negative Aspekte herauszuarbeiten.

### Mit inkompatiblen Axiomen arbeiten

Unter Axiomen verstehen wir Grundauffassungen, die keines weiteren Beweises bedürfen. Mitunter widerspricht ein Axiom aber einem anderen. Grundauffassungen in einer Organisation sind nicht ohne weiteres miteinander kompatibel. So vertreten Manager häufig die Meinung, die Stärke der Firma liege in den bewährten Stammprodukten, sind aber gleichzeitig der Auffassung, das Unternehmen könne nur durch Innovationen am Markt bestehen.

Der Wirtschaftsnobelpreisträger Herbert Simon stellte fest, dass die Axiome des Managements Sprichwörtern ähneln. Genauso wie jede der Grundauffassungen in Organisationen erst einmal spontan Plausibilität für sich beansprucht, würden Sprichwörter auf den ersten Blick überzeugend wirken. Bei genauem Hinsehen widersprachen diese sich aber: „Gegensätze ziehen sich an“ erscheint etwa ebenso einleuchtend wie „Gleich und gleich gesellt sich gern“.

Wie gehen Sie mit inkompatiblen Axiomen um? Lassen Sie sich auf die Denklöge des anderen ein und identifizieren Sie die gemeinsamen Grundannahmen. Dann spüren Sie Widersprüche auf und konfrontieren die anderen damit.

In einem unserer Beratungsfälle vertrat der Vorstandsvorsitzende die Auffassung, die Hierarchien im Unternehmen sollten flacher werden, um Verantwortung stärker in die wertschöpfenden Bereiche zu verlagern. Zugleich plädierte er dafür, dass Führungskräfte für ihre Mitarbeiter besser zu erreichen sein müssten. Dies erforderte ein Reduzieren der Führungsspannen, also der Zahl von Mitarbeitern, für die ein Manager verantwortlich ist. Im Rahmen des Projekts konnten wir gemeinsam herausarbeiten: Zwar entsprechen beide Forderungen modernen Managementpostulaten, doch es handelt sich um inkompatible Axiome. Die verfestigten Denkweisen des Vorstandes lösten sich wenigstens punktuell auf.

Es geht nicht darum, im Verständigungsprozess eine übergreifende Perspektive zu erzeugen, die Konflikte auflöst. Viele Manager hoffen, ihr Unternehmen könne das Ausbilden lokaler Rationalitäten überwinden, gelänge es ihnen nur, alle für eine übergreifende Kooperationsrationalität zu gewinnen. Aber leider (oder glücklicherweise) funktioniert dies nicht. Denn es würde den Mechanismus der Arbeitsteilung und Spezialisierung außer Kraft setzen, ohne den eine Organisation komplexe Aufgaben nicht bewältigen kann.

Es kommt beim lateralen Führen darauf an zu irritieren, um sich wenigstens kurzzeitig von eingespielten Denkweisen zu lösen. Gelingt dies bei verschiedenen Organisationseinheiten zugleich, können neue gemeinsame Sichtweisen entstehen, die es ermöglichen, anders zu handeln als bisher.

## Macht nutzen

Macht ist Teil jeder Beziehung. Es ist die Fähigkeit, bei anderen ein Verhalten zu erzeugen, das diese von sich aus nicht gezeigt hätten. Der eigene Einfluss in einer Kooperation hängt davon ab, wie wichtig die eigenen Handlungen für den Partner sind und ob man für diesen ersetzbar ist oder nicht. Ein Vertriebsmitarbeiter, der einen privilegierten Zugang zu einem wichtigen Kunden hat, kann mit diesem Pfund wuchern. Je weniger ein IT-Experte wegen seiner detaillierten Kenntnisse eines selbst gestrickten Programms zu ersetzen ist, desto stärker ist seine Position.

Macht ist zwar asymmetrisch (der Vorgesetzte besitzt in der Regel mehr als der Untergebene), aber stets wechselseitig. Ein Meister kann nur so lange etwas anordnen, wie der Arbeiter sich unterwirft und nicht kündigt. Die Machtbeziehung verbindet beide Seiten. Auch der vermeintlich Machtlose kann ein Interesse haben, die Beziehung aufrechtzuerhalten.

Macht stützt sich auf die Kontrolle wichtiger Unsicherheitszonen. Die Pariser Organisationssoziologen Michel Crozier und Erhard Friedberg haben typische Beispiele beschrieben:

- Hierarchen beziehen ihren Einfluss daraus, formale organisatorische Regeln erlassen zu können, die das Aktionsfeld der Untergebenen einengen oder erweitern;
- Experten, beispielsweise IT-Fachleute oder Marketingspezialisten, besitzen eine einflussreiche Stellung, weil sie für die Organisation relevantes Sachwissen beherrschen;
- Organisationseinheiten, die Relaisstellen zur Umwelt sind, ziehen Macht aus ihrem privilegierten Zugang zu Kunden, zentralen Zulieferern,

**Machtspiele sind nicht nur negativ.  
Sie können helfen, eine Blockade zwischen  
Kollegen aufzubrechen.**

wichtigen Kooperationspartnern oder einflussreichen staatlichen Stellen;

- „Gate Keeper“ („Torwächter“), etwa ein Sekretär oder persönlicher Referent, ziehen ihren Einfluss aus der Kontrolle wichtiger interner Kommunikationskanäle und Informationsquellen.

Weil Untergebene auf diese Weise wichtige Unsicherheitszonen beherrschen, kann die Hierarchie nur begrenzt steuern, selbst wenn eine eindeutige Rangordnung im Unternehmen existiert. So können in Krankenhäusern die vermeintlichen „Götter in Weiß“ trotz ihrer formalen Befugnisse die Abläufe nicht eindeutig bestimmen. Pflegekräfte beherrschen für Ärzte wichtige Unsicherheitszonen. So sind die Mediziner von ihnen abhängig. Sie sind darauf angewiesen, dass die Pflegekräfte ihnen administrative und zuweilen auch kurative Arbeiten abnehmen. So entstehen Aushandlungsverhältnisse, in denen das Pflegepersonal die Bereitschaft zur Übernahme größerer Verantwortung gegen stärkere Mitsprache bei der Patientenbetreuung eintauscht.

Machtspiele können etwas voranbringen. Sie können dazu beitragen, einen toten Punkt, eine Blockade aufgrund der unterschiedlichen lokalen Rationalitäten zu überwinden. Aber eingeschlifene Machtspiele können auch blockieren – wenn sich die Beteiligten im Kreis drehen, nicht aufeinander zugehen, oder wenn sie nicht mehr miteinander reden, sondern sich attackieren.

Laterale Führer können die Spiele in Veränderungsprozessen umgehen, indem sie Machtpro-

zesse ins Bewusstsein rücken. Viele Machtspiele laufen versteckt ab. Die Beteiligten kaschieren (häufig auch vor sich selbst), dass sie ihre Machtpositionen ausspielen. Die Kombattanten fechten mit vermeintlich rationalen Argumenten. Sie berufen sich darauf, dass ihre Position logisch sei, weil sie dem Ganzen diene. Sie verweisen auf ihre Kompetenz, die ihnen übertragenen Pflichten oder auf ihre Rechte. Sie zitieren, was die Obrigkeit gesagt hat (oder gesagt haben könnte). Sie zitieren Untersuchungen über Erfolge oder führen Beispiele für Misserfolg an.

Häufig sind die Spieler vorsichtig. Sie kennen die Machtstärke der anderen nicht genau. Oft können sie auch die eigene Machtstärke nicht einschätzen. Wer sich wie weit durch- oder widersetzen kann, zeigt sich erst nach mehreren Spielrunden. Der laterale Führer ist deswegen immer auch Analytiker der Machtverhältnisse und Machtspiele. Er erkennt, woraus die Akteure ihren Einfluss ableiten. Er analysiert, wer in den Machtarenen mit welchen Interessen spielt, welche Spielzüge typisch sind und welche Unsicherheitszonen die Akteure beherrschen.

Im Fall von Fashionable Wear liefen beispielsweise die immer gleichen Machtspiele ab. Die Designer und Produktmanager stellten zur Saison eine in sich schlüssige Gesamtkollektion vor, die sich nicht mehr ohne weiteres infrage stellen ließ. Sie vertraten die Auffassung, dass niemand mehr am Design herumspielen dürfe, weil das die ganze Kollektion entwerte. Die Produktion vertrat dagegen die Auffassung, die Kollektion lasse sich mit dem vorgeschlagenen Design nicht termin- und kostengerecht produzieren. Sie legte

## **Bildet sich Vertrauen auf Nebenschauplätzen, kann dies die Arbeit in wichtigeren Bereichen voranbringen.**

immer wieder Fertigungspläne für die Kollektion vor, welche die Liefertermine deutlich überschritten. Das Machtspiel war blockiert, da die Designer und Produktmanager ihre Position als Relaisstelle zum Kunden ausnutzten und die Produktion über die Forderungen des Handels im Unklaren ließen. Die Produktion wiederum warf ihr Know-how in die Waagschale und ließ unklar, wie viel Flexibilität die Maschinen wirklich zuließen.

Drei Handlungsempfehlungen sollen zeigen, auf welchen Wegen sich solche Konflikte lösen lassen:

### **Tauschbörsen schaffen**

In Machtspielen tauschen die Beteiligten Handlungsmöglichkeiten. Der Chef verspricht, seinen Mitarbeitern den morgigen Nachmittag freizugeben, wenn sie heute einen wichtigen Auftrag erledigen. Der Kunde verspricht einen lukrativen Folgeauftrag, wenn der Zulieferer seinen Eilauftrag an der üblichen Auftragsbearbeitung vorbei in Rekordzeit abwickelt. Im Fall von Fashionable Wear änderten wir das Machtspiel dadurch, dass die Designer der Produktion einen Deal anboten. Wenn die Produktionsleute bei der Winterkollektion einen schwer zu handhabenden Stoff akzeptieren würden, wären sie im Gegenzug bereit, sehr früh Muster an die Produktion zu geben, damit diese die Fertigungsabläufe erproben können.

In Organisationen können mehr oder weniger intensiv genutzte Tauschbörsen existieren. Durch laterales Führen lassen sich Prozesse in Gang setzen, um Tauschbörsen zu dynamisieren, damit Akteure stärker das Einlenken an einer Stelle gegen Zugeständnisse des anderen an anderer Stelle tauschen. Dafür kommt es darauf an – und das ist eine zunächst ungewohnte Strategie –, die Macht auseinandersetzungen in die Länge zu ziehen. Sie müssen in Gruppengesprächen, Workshops und Konferenzen immer wieder Felder schaffen, auf denen die Beteiligten Machtspiele austragen und Angebote auf der Tauschbörse machen können.

### **Neue Mitspieler hinzuziehen**

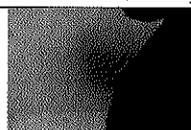
Das Hinzuziehen neuer Mitspieler verändert meist das Machtspiel. Ein Beteiligter bittet eine Führungskraft hinzu, weil er sich von ihr Rücken- deckung erhofft. Er lädt Kunden zum Workshop ein in der Hoffnung, diese würden zeigen, dass ihre Interessen doch ganz anders liegen, als der Vertrieb es darstellt.

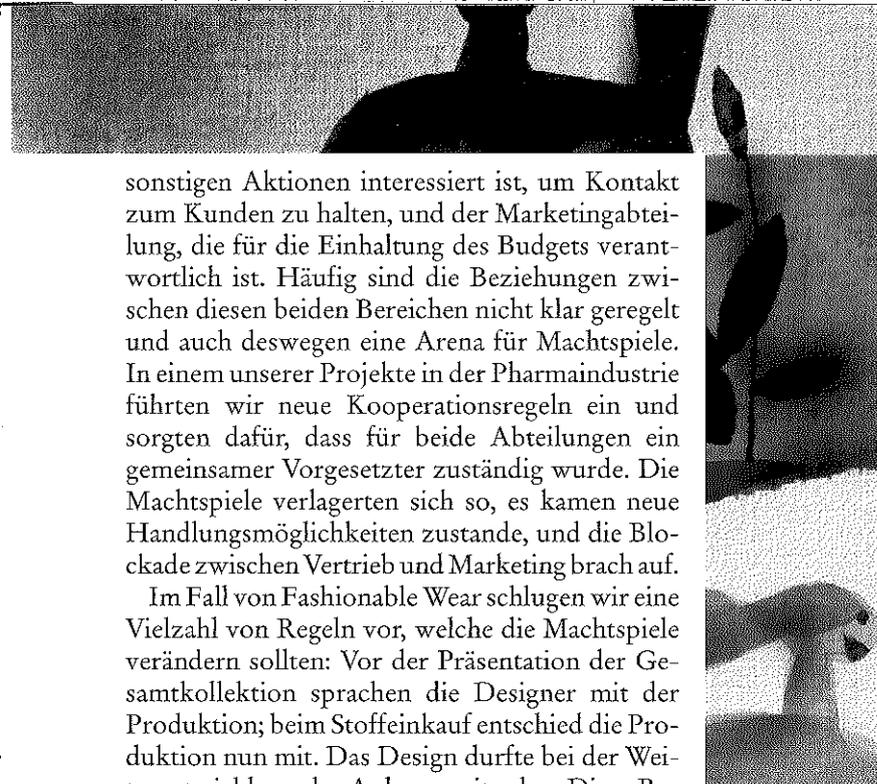
Die Kunst beim lateralen Führen besteht darin auszutarieren, inwiefern neue Mitspieler verfahrenere Machtspiele wieder in Gang bringen können oder eine Seite sich bloßgestellt fühlt und eventuell aus der Kooperation aussteigen könnte.

### **Neue Regeln einführen**

Jede Regeländerung verändert die Machtverhältnisse. Deshalb streiten die Betroffenen häufig so heftig über neue Ablaufprozesse, über das Formulieren einzelner Vertragspassagen oder über die Satzung von Strukturveränderungen. Beim lateralen Führen kommt es darauf an, mit neuen Regeln neue Machtspiele in Gang zu setzen.

In der Konsumgüterindustrie besteht ein klassischer Konflikt zwischen dem Vertrieb, der an möglichst vielen Werbegeschenken, Prämien und





sonstigen Aktionen interessiert ist, um Kontakt zum Kunden zu halten, und der Marketingabteilung, die für die Einhaltung des Budgets verantwortlich ist. Häufig sind die Beziehungen zwischen diesen beiden Bereichen nicht klar geregelt und auch deswegen eine Arena für Machtspiele. In einem unserer Projekte in der Pharmaindustrie führten wir neue Kooperationsregeln ein und sorgten dafür, dass für beide Abteilungen ein gemeinsamer Vorgesetzter zuständig wurde. Die Machtspiele verlagerten sich so, es kamen neue Handlungsmöglichkeiten zustande, und die Blockade zwischen Vertrieb und Marketing brach auf.

Im Fall von Fashionable Wear schlugen wir eine Vielzahl von Regeln vor, welche die Machtspiele verändern sollten: Vor der Präsentation der Gesamtkollektion sprachen die Designer mit der Produktion; beim Stoffeinkauf entschied die Produktion nun mit. Das Design durfte bei der Weiterentwicklung der Anlagen mitreden. Diese Regeln entschieden das Machtspiel nicht zugunsten einer Seite – dies hätten die Spieler auch gar nicht zugelassen. Aber das Spiel änderte sich. Beide Seiten trugen die Konflikte nicht mehr nach der Präsentation der Kollektion aus, sondern begannen damit bereits bei den Besprechungen vor der Präsentation, den Fragen des Einkaufs und den Diskussionen zur Weiterentwicklung der Anlagen.

Der Clou des Ansatzes des lateralen Führens ist, Machtspiele nicht als Funktionsstörung der Organisation zu begreifen. Im Gegenteil: Machtspiele tragen maßgeblich dazu bei, Blockaden zu überwinden, die sich durch lokale Rationalitäten bilden. Sie sind der Schmierstoff, der die Organisation in Bewegung hält. Laterales Führen zielt darauf ab, neue Machtspiele zu ermöglichen, die neue Handlungsmöglichkeiten eröffnen.

## Vertrauen schaffen

Kooperieren ist riskant. Das Handeln des einen ist davon abhängig, wie die anderen vorgehen. Die Schachzüge der anderen Seite sind nicht mit Gewissheit vorhersagbar. Vertrauen ist ein Weg, damit trotz dieser unvermeidbaren Unsicherheit Kooperation zustande kommt. Das Problem ist: Wer dem anderen Vertrauen entgegenbringt, geht ein schwer kalkulierbares Risiko ein. Im Gegensatz zur Macht, bei der Sie mit negativen Sanktionen drohen können, falls die eigenen Erwartungen nicht erfüllt werden, gehen Sie im Falle des Vertrauens das Risiko ein, dass ihr Entgegenkommen missbraucht wird.

Bei Vertrauen quantifizieren die Beteiligten im Gegensatz zu Marktbeziehungen keine Tausch-

güter; sie müssen den Tauschprozess auch nicht gleichzeitig abwickeln. Vertrauensbeziehungen sind, so der Gedanke des Systemtheoretikers Niklas Luhmann, Tauschbeziehungen „ohne Gewissheitsäquivalente“. In einem unserer Projekte beobachteten wir, dass Immobilienfonds das Generalbauunternehmen bei Vertragsverhandlungen immer seltener wie eine Zitrone ausquetschten. In solchen Fällen revanchierten sich die Auftragnehmer dann bei Nachbesserungen mit überzogenen Preisforderungen. Stattdessen versuchten die Geschäftspartner ein Verfahren zu etablieren, in dem der Fonds dem Bauunternehmen einen Vertrauensvorschuss gewährt und darauf setzt, dass dieses nicht mehr versucht, bei Nachbesserungen seine starke Position auszunutzen.

Je häufiger eine Seite einen Vertrauensvorschuss der anderen Seite erwidert, desto wahrscheinlicher entwickelt sich ein langfristiges Vertrauensverhältnis. Es entsteht ein sich selbst verstärkender Mechanismus, der sich in dem Maße stabilisiert, in dem die Erwartungen der Vertrauenden eher erfüllt als enttäuscht werden.

Häufig sind in den eigentlichen Problemzonen einer Organisation, in denen laterales Führen erforderlich ist, Vertrauensbeziehungen nur sehr schwer möglich. Die Akteure sind nicht bereit, riskante Vorleistungen zu erbringen, weil zu viel auf dem Spiel steht. Ein lateraler Führer, der versuchen würde, in solchen Situationen eine Vertrauensbeziehung zu erzwingen, würde vermutlich das Gegenteil erreichen. Aussagen wie „Vertrauen ist aller Dinge Anfang“ oder der moralisierende Appell, endlich zu vertrauen, wecken nur Skepsis und verhärten die Misstrauensbeziehungen eher. In Projektgruppen macht es wenig Sinn, die Erwartung zu wecken, die Mitglieder zögen an einem Strang, denn sie müssen ja als Abgesandte ihrer Bereiche deren Interessen vertreten.

Drei Vorgehensweisen erleichtern, Vertrauen zu schaffen:

### Nebenkriegsschauplätze nutzen

Es kann notwendig sein, Nebenkriegsschauplätze zu finden, auf denen Sie Vertrauen aufbauen können. Bei neuen Projektteams kann ein lateraler Führer versuchen, diejenigen, die nicht zu einem Treffen kommen können, dazu zu bringen, ihre Terminzwänge offen zu legen. Spielt sich eine solche Umgangsform ein, dann entwickelt sich auf einem Nebenkriegsschauplatz Vertrauen. Das Spiel mit verschleppten Terminen, Zuspätkommen und Verlegungen – klassische Mechanismen zum Aufbau von Misstrauen – lässt sich dann

nicht fortsetzen. Das schafft eine Grundlage, auch in wichtigeren Bereichen Vertrauen aufzubauen.

In einem von uns beratenen Kunden-Lieferanten-Netz ließen sich die Beziehungen nicht allein durch Vertrauen strukturieren. Kunden wie auch Lieferanten wollten der jeweils anderen Seite keinen zu genauen Einblick in die eigene Preispolitik, die Gewinnmargen oder Kostenstruktur gewähren. Daher konnte Vertrauen nicht durch das Offenlegen der eigenen Karten wachsen. Durch laterales Führen können Sie aber beide Seiten dazu bewegen, sich früh zu informieren, wenn sich Verzögerungen bei Zulieferung oder Abnahme andeuten (auch außerhalb der offiziell vereinbarten Informationspolitik).

### Den Einsatz reduzieren

Um bei schweren Konflikten arbeitsfähig zu werden und Ansätze für ein Vertrauensspiel zu etablieren, können Sie durch das Formulieren von Regeln den Einsatz reduzieren. Strikte Regeln schränken auf den ersten Blick das Vertrauen ein. Wer sich bedingungslos vertraut, benötigt keine Regeln. Aber Vertrauen bildet sich im geregelten Raum leichter. Selbst mafiose Beziehungen, die meist auf einem hohen Maß an Vertrauen basieren, bauen auf so etwas wie Gesetze.

Beim lateralen Führen können Sie beeinflussen, wie eng das Regelwerk sein soll, in dem sich Vertrauen oder Misstrauen ausbildet. Durch das Ändern von Regeln schaffen Sie einen Raum, in dem sich Vertrauen mit geringerem Risiko ausbilden kann. Nach und nach können Sie die Regeln flexibler auslegen oder auf einige ganz verzichten.

### Zwänge offen legen

Misstrauen bildet sich häufig, weil die Betroffenen nicht wissen, warum Vertrauen missbraucht wurde. Sie erfahren nichts über die Zwänge ihres Teamkollegen, dessen Abteilungsleiter eine neue geheime Marschrichtung ausgegeben hat. So schlägt Vertrauen in Misstrauen um, ohne dass dies jemand beabsichtigt hatte.

Beim lateralen Führen kann es sinnvoll sein, Einblicke in die Zwänge des Gegenübers zu eröffnen. Dadurch werden diese zwar in der Regel nicht reduziert, aber es wird deutlich, in welchem Rahmen der Kooperationspartner handelt. Möglicherweise dehnt der eine das Regelwerk, in dem er sich bewegt, schon bis an die Grenzen, um dem anderen entgegenzukommen – und das obwohl es so wirkt, als bewege er sich kaum.

Es gibt einen zentralen Vorteil von Vertrauen als Steuerungsmedium: Vertrauen ist eine Strategie mit einem sehr großen Handlungsraum. Wer ver-



traut, muss nicht warten, dass eine Leistung sofort vergolten wird. Er braucht nicht auszutarieren, wer der Stärkere ist, und er braucht nicht alles durch Verträge genau festzulegen. Das Problem ist aber: Ein kleines Zeichen für einen Missbrauch kann genügen, um eine Vertrauensbeziehung zu beenden. Die Kostensenkungen, die José López als Opel-Chefeinkäufer den Zulieferern verordnete, zerstörten eine lang aufgebaute vertrauensvolle Zusammenarbeit. Viele Zulieferer begriffen diese Kostensenkungen als „Aufkündigung“ der vertrauensvollen Zusammenarbeit und zeigten gerade bei den nicht vertraglichen Elementen der Kooperation ein geringeres Entgegenkommen.

Es darf nicht übersehen werden, dass bei allen negativen Assoziationen, die das Wort weckt, auch Misstrauen eine Möglichkeit ist, um zu einer Kooperation zu kommen. Der Vorteil: Das Risiko für die Kooperierenden ist gering. Sie lassen sich nur dann auf eine Kooperation ein, wenn sie für alle Eventualitäten zum Beispiel durch Verträge oder durch die Sicherung einer eigenen Machtbasis vorgesorgt haben. Auch die Strategie von López, über Knebelverträge so viel wie möglich aus den Zulieferern herauszuholen, ist eine Strategie, um eine Sache voranzubringen. Sie hat sich für Opel eventuell sogar als kostengünstiger herausgestellt als die vorher praktizierten Formen der Zusammenarbeit. Aber die Organisation bezahlt die Umstellung von einer Vertrauens- auf eine Misstrauensstrategie mit geringerer Flexibilität in den Beziehungen.

## Wie Verständigung, Macht und Vertrauen ineinander greifen

Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse, die zentralen Mechanismen des lateralen Führens, laufen in der Organisation immer gleichzeitig ab. Oft ist in einem Gespräch nicht immer zu erkennen, was gerade stattfindet: Versucht der Projektleiter eine neue Finte in einem Machtspiel, geht es ihm darum, eine Verständigung über die einzelnen Positionen herzustellen oder versucht er sich an einer vertrauensbildenden Maßnahme.

Für das alltägliche Arbeiten in Organisationen ist es hilfreich, dass nicht immer deutlich wird, welche Form der Koordination gerade abläuft. Dadurch entsteht ein größerer Handlungsraum, weil die Beteiligten Sätze und Taten unterschiedlich interpretieren können. Um den Prozess des lateralen Führens zu systematisieren, ist es aber wichtig zu erkennen, wie Verständigung, Macht und Vertrauen sich gegenseitig stützen, behindern und – besonders wichtig – ersetzen können.

Häufig greifen die Prozesse so ineinander, dass sie sich gegenseitig stützen. Wenn sich die Mitglieder einer Gruppe vertrauen, fällt oft auch die Verständigung leichter. Sie gehen erst einmal davon aus, dass die anderen sie nicht über den Tisch ziehen wollen. Haben Sie in einer Beziehung viel Macht, können Sie andere zwingen, Sie anzuhören – etwa indem Sie die anderen zu einer Sitzung bitten. Ob die Gruppenmitglieder sich dann auch auf einen intensiven Verständigungsprozess einlassen, ist natürlich eine zweite Frage. Wenn die Beteiligten einmal Einblicke in die Zwänge des anderen gewonnen haben, kann es leichter fallen, Misstrauen durch Vertrauen zu ersetzen.

Aber Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse können sich auch gegenseitig behindern. Das Aufbrechen von Denkgebäuden bietet Informationen, welche in Machtspielen genutzt wer-

**Für das laterale Führen ist es wichtig, dass sich Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse gegenseitig ersetzen können.**

den können. Wer überdeutlich signalisiert, eine für den anderen zentrale Unsicherheitszone zu beherrschen, kann das Wachsen von Vertrauen stören. Wer Vertrauen aufbaut, kann schwerer eigene Interessen mit Macht durchsetzen.

Für das Konzept des lateralen Führens ist es besonders interessant, dass sich Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse auch gegenseitig ersetzen können. Wenn sich Misstrauen in eine Kooperationsbeziehung einschleicht, kann es notwendig sein, neue Machtspiele zu entwickeln, um die Sache voranzutreiben. Wenn sich die Beteiligten vertrauen, müssen sie nicht auch die Denkgebäude des anderen verstehen. Sie können in Vorleistung treten, ohne sich im Einzelnen darüber klar zu werden, was den anderen treibt.

Das heißt: Beim lateralen Führen können Sie nach so genannten funktionalen Äquivalenten suchen: nach Prozessen, die Ähnliches leisten wie die Vorgehensweise, mit der Sie im Moment nicht weiterkommen. Ist das Machtspiel eingefahren, können Sie durch Diskussionsführung versuchen, geschlossene Denkgebäude zu öffnen und so Verständigung zu erzielen. Die Beteiligten entscheiden dann möglicherweise rationaler, oder es entstehen als Kompromiss neue Spielregeln. Kommen Sie über Verständigungsprozesse nicht weiter, weil sich die lokalen Rationalitäten zu sehr unterscheiden, können Sie neue Akteure hinzuziehen, neue Tauschbörsen eröffnen oder neue

Regeln schaffen, um neue Machtspiele zu eröffnen, wodurch sich eventuell eine Seite durchsetzt.

Die Stärke des Konzepts laterales Führen liegt darin, nicht – wie in der modernen Managementliteratur verbreitet – einen der drei Steuerungsmechanismen für besser oder erfolgversprechender zu erklären als die anderen. Vielmehr bietet das laterale Führen Managern, Koordinatoren zwischen Organisationen und Beratern einen Kasten voller Werkzeuge, mit dessen Hilfe sie das Zusammenarbeiten erleichtern können. ■

## SERVICE

### LITERATUR

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E.:  
*Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Athenäum 1979.*

CYERT, R. M.; MARCH, J. G.:  
*A Behavioral Theory of the Firm,*  
Prentice-Hall 1963.

FISHER, R.; SHARPE, A.: *Getting in Done.*  
*How to Lead When You're Not in Charge,*  
HarperBusiness 1998.

KÜHL, S.: *Das Regenmacher-Phänomen.*  
*Widersprüche und Aberglauben im Konzept der lernenden Organisation, Campus 2000.*

KÜHL, S.: *Sisyphos im Management.*  
*Die verzweifelte Suche nach der optimalen Organisationsstruktur, Wiley 2002.*

LUHMANN, N.: *Vertrauen.*  
*Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Enke 1968.*

SIMON, H. A.: *The Proverbs of Administration,*  
*in: Public Administration Review, Jg. 6, 1946,*  
*Seite 53–67.*

### SEMINARE

Metaplan veranstaltet Seminare zum  
Thema „laterales Führen“;  
zum Beispiel am 23./24.03.2004 in Frankfurt,  
am 27./28.05., 21./22.09. und 25./26.11.2004 jeweils  
in Quickborn bei Hamburg.  
Nähere Hinweise unter [www.Metaplan.com](http://www.Metaplan.com)

### KONTAKT ZU DEN AUTOREN

[stefankuebl@metaplan.com](mailto:stefankuebl@metaplan.com)  
[wolfgangsschnelle@metaplan.com](mailto:wolfgangsschnelle@metaplan.com)  
[thomasschnelle@metaplan.com](mailto:thomasschnelle@metaplan.com)

© 2003 Harvard Businessmanager  
Für Nachdrucke siehe Seite 120

