

Laterales Führen

Führen ohne direkte Weisungsbefugnis und klare Hierarchiebeziehung

Methoden und Techniken zur Gestaltung der Handlungsfelder Macht, Vertrauen und Verständigung mit der **David Köpfler & Co.**

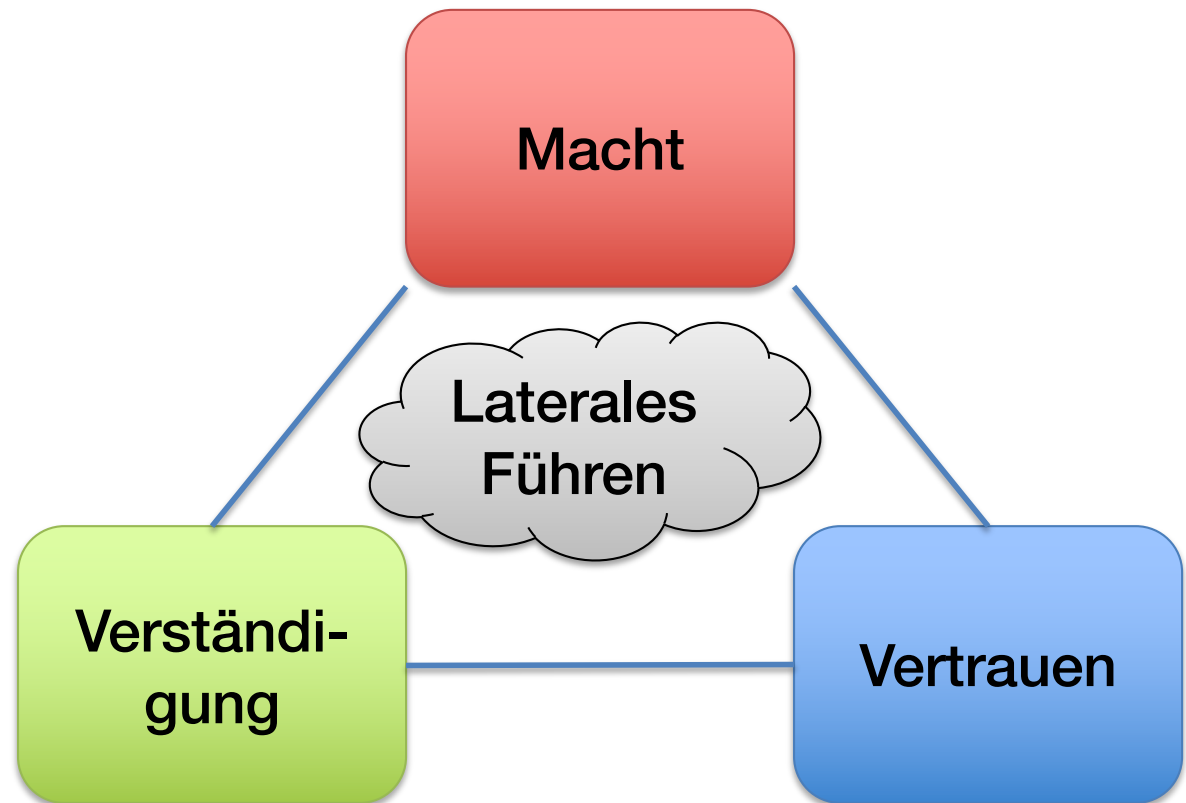
Elemente der Lateralen Führung

In einer perfekten Organisation braucht man sich keine grossen Gedanken zu machen über die Handlungsfelder Macht , Vertrauen und Verständigung.

Aber wir arbeiten in komplexen, nicht perfekten Organisationen!

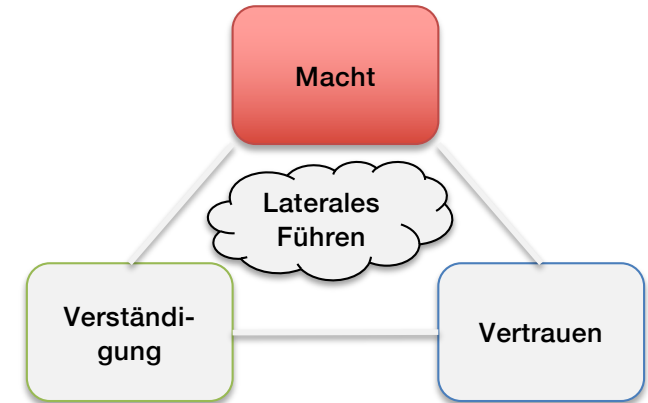
Beim Lateralen Führen gilt:

- › Verständigung und Vertrauen sind notwendig, Machtspiele unvermeidlich.
- › Ziel- und Interessenkonflikte sind normal
- › Denkmuster und Grundannahmen der Beteiligten sind oft nicht deckungsgleich.



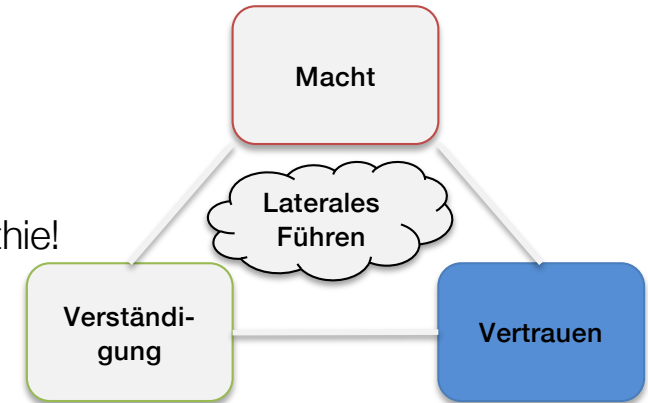
Aspekte der Macht beim lateralen Führen:

- › Wer spielt in der Arena regelmässig mit?
- › Wer hat welchen formellen und informellen Einfluss?
 - › Macht ist die Fähigkeit, bei anderen ein Verhalten zu erzeugen, das sie spontan nicht angenommen hätten.
 - › Die Machtmöglichkeiten sind meist asymmetrisch, aber stets wechselseitig.
 - › Macht ist eine Austauschbeziehung, ist die Fähigkeit für andere wichtige Probleme zu lösen
 - › Macht hängt ab von Handlungsmöglichkeiten für andere
 - › Macht hängt ab von der Autonomie und Nichtersetzbarkeit der Akteure
- › Welche Unsicherheitszonen bestimmen die Akteure?
- › Oder wer anderen Probleme lösen kann, beherrscht die Unsicherheitszonen!
 - › Wodurch können sie Macht ausüben?
 - › Fachwissen
 - › Kommunikation
 - › Markt und Umwelt
 - › formale Bedingungen
- › Welche „Spielzüge“ sind typisch für diese Machtausübung?
- › Welche Argumente werden eingebracht und sind wirksam?
- › Welche Abhängigkeiten begrenzen die Machtmöglichkeiten der Akteure?
- › Welche Interessen können Machtansprüche verbinden?



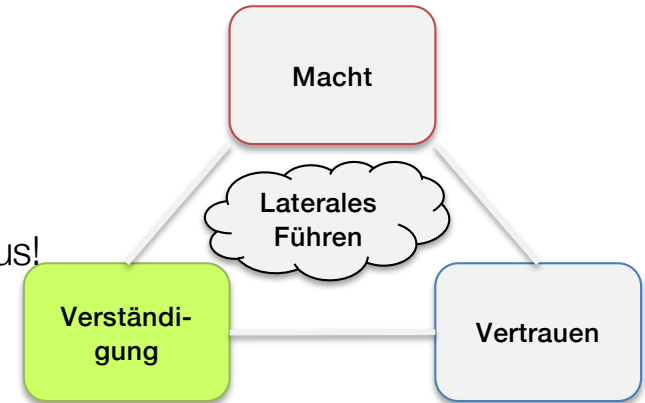
Aspekte des Vertrauens beim Lateralen Führen

- › Wer vertraut , geht ein Risiko ein - es geht um Vertrauen nicht um Sympathie!
- › Vertrauen beruht auf Vorhersagbarkeit und Verlässlichkeit
 - aber man kann nie sicher sein, ob der andere mitspielt.
- › Misstrauen schützt und schärft die Wahrnehmung von möglichen Gefahren:
 - › Aufwändig und schränkt Handlungsmöglichkeiten ein
 - › Absicherung und Vorbeugung vor möglichen Eventualitäten
- › Vertrauen erleichtert Kooperation und erweitert Handlungsmöglichkeiten.
- › Wer vertraut verlässt sich auf den guten Willen und die Kompetenz des anderen:
 - › Braucht nicht zu warten, dass eine Leistung sofort ausgeglichen wird
 - › Braucht nicht alles genau fest zu legen
 - › Braucht nicht auszutarieren, wer der Stärkere ist.
- › Wer sind die Akteure?
- › Von welcher Kooperationsdauer gehen die Akteure aus?
- › Welche vertrauensfördernde Elemente gibt es schon?
- › Was verfestigt das Misstrauen?
- › Welche Mechanismen führen zu Misstrauen?
- › Was befürchtet man von der anderen Seite?
- › Worauf baut man für die Zusammenarbeit?
- › Welche Grundannahmen prägen das Vertrauensmuster personell - organisatorisch – kulturell?



Aspekte der Verständigung beim Lateralen Führen

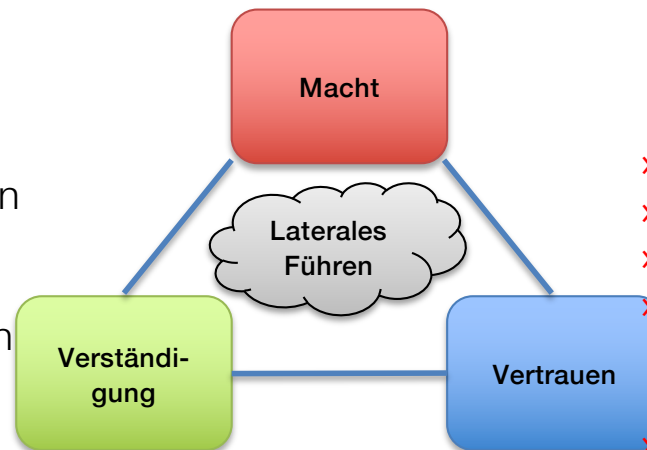
- › Über lokale Rationalitäten und Logiken wird nicht geredet und sind oft diffus!
- › Lokale Rationalitäten bestimmen
 - › Auffassungen
 - › Interessen
 - › Handeln
- › Organisationseinheiten entwickeln ihre eigenen Grundannahmen, wie sie die Wirklichkeit und sich darin sehen und was sie erreichen wollen.
- › Diese sind oft so selbstverständlich, dass man über sie nicht nachdenkt oder für sich selber behält.
- › Es sind nie alle Akteure gleich umfassend informiert
- › Die Akteure agieren als Repräsentanten ihrer Bereiche und vertreten deren lokale Rationalitäten, Ziele und Interessen.
- › Welche Interessen sind mit einbezogen und wie gestaltet sich die Kommunikation unter diesen?
- › Wie werden diese entdeckt, benannt und gestaltet?
- › Welche professionellen Werte zählen auf dem Arbeitsmarkt?
- › Auf welche Kooperationspartner ist wer angewiesen?
- › Welche Interessenskonflikte zeichnen sich ab?
- › Welche Allianzen sind denkbar?



Lösungsansätze bei Lateralen Führen

- > Zeit nehmen, Vorausdenken und Kooperation gestalten
- > Tauschbörsen einrichten
- > Andere Mitspieler ins Spiel bringen
- > Die Rationalität erhöhen
- > Strukturen um die Aufgabe bilden und organisationale Gegenpositionen erkennen
- > Commitments einholen
- > Anerkennung für Aufgabenrationalität schenken (nicht Abteilungsrationalität)

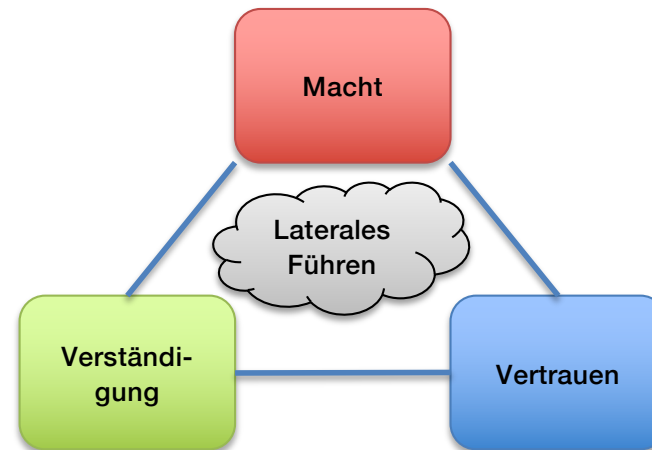
- > Perspektiven der Akteure einnehmen
- > Gemeinsame Interessen erkennen
- > Neuen Werte einbringen
- > Inkompatible Axiome herausarbeiten
- > Komplexitätsgrad verändern
- > Paradox intervenieren
- > Spielregeln aushandeln und reflektieren
- > Meta-Ebene kultivieren
- > Gemeinsames Controlling



- > Zwänge offenlegen
- > Verstehen nicht Belehren ermöglichen
- > Austarieren, wo Vertrauen möglich ist
- > Gemeinsame Regeln abstimmen und Unterschiede zur eigenen Wirklichkeitskonstruktion benennen
- > Langsam weiter ins Risiko gehen
- > Etwas zumuten aber nicht ins Messer laufen lassen
- > Konflikte gehören dazu und der Umgang damit hat Einfluss auf das Vertrauen

Laterales Führen erfordert:

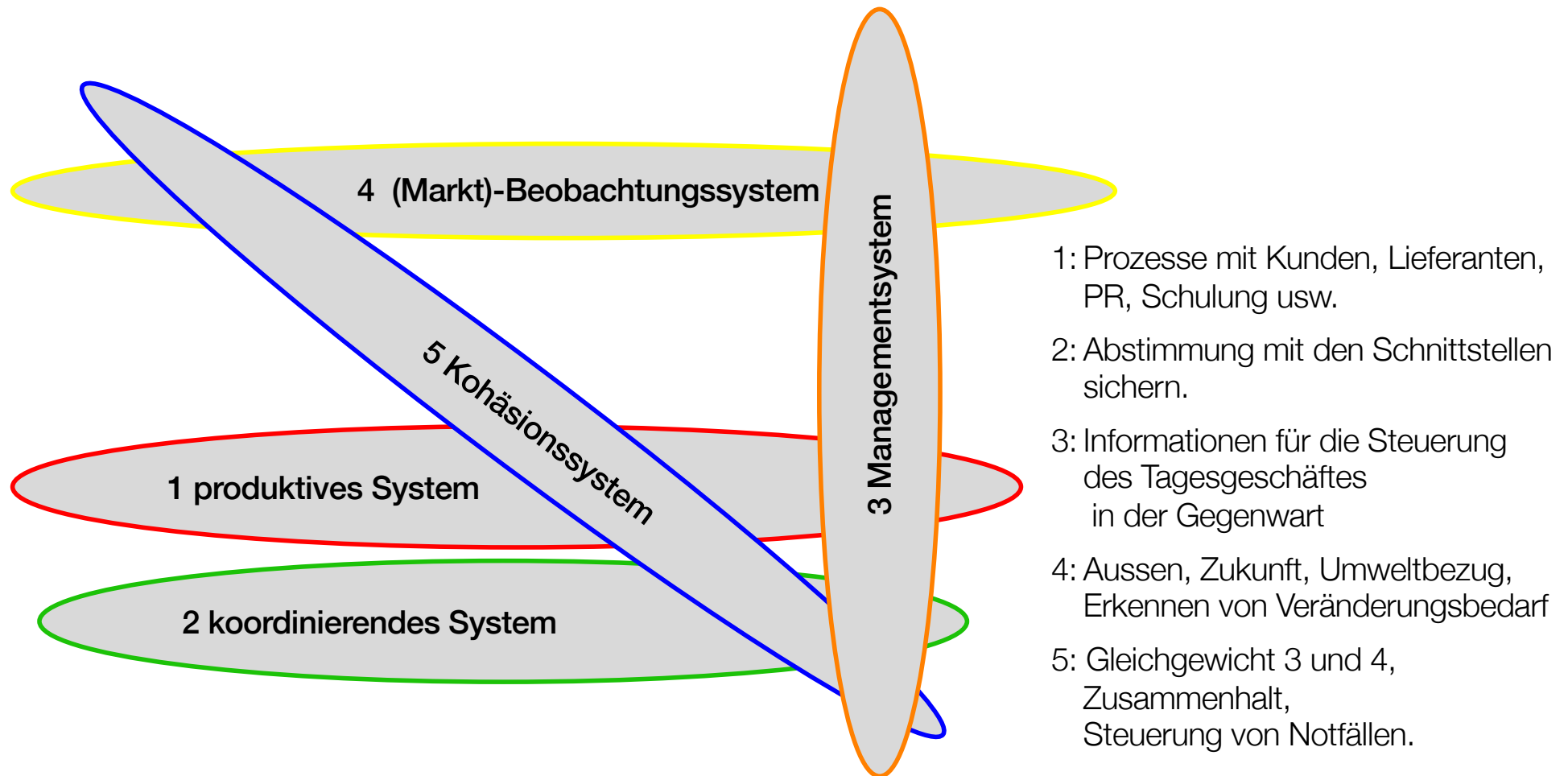
- › Personale Kompetenz / Integrität
- › Autonomie und Rollenautorität
- › Soziale Kompetenz
- › Erkennen und Umgang mit Konflikten
- › Methodenkompetenz
- › Strukturelle Kompetenz
- › Projektmanagementkompetenz



Systemische Unternehmensführung:

Viable System Modell nach Stafford Beer

- › Controlling-Möglichkeit der lateralen Führung auf Leitungsebene.



Und die Organisationseinheiten verstanden als Fraktale (selbstähnliche Teile)...