

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.**

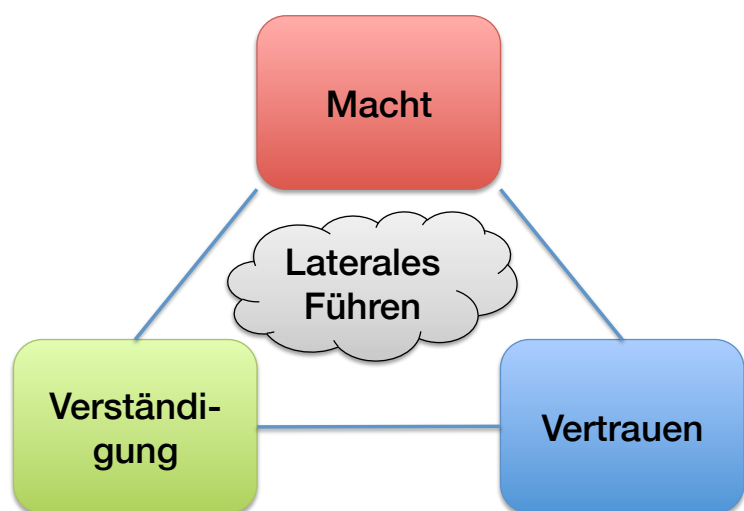
Elemente der Lateralen Führung

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!

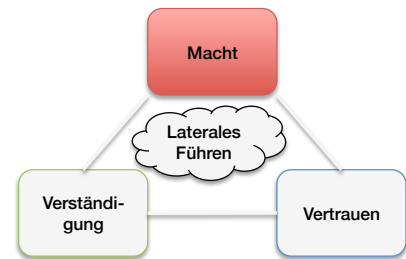
Beim Lateralen Führen gilt:

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



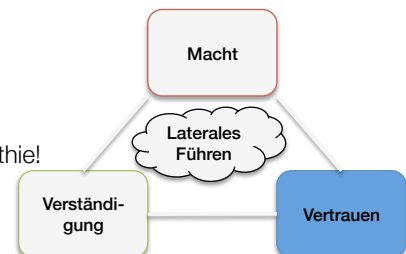
Aspekte der Macht beim lateralen Führen:

- > 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?



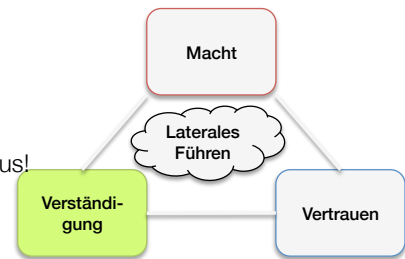
Aspekte des Vertrauens beim Lateralen Führen

- > 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

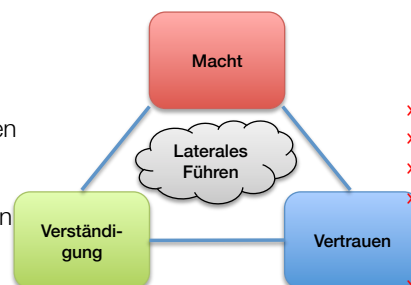
- > Über lokale Rationalitäten und Logiken wird nicht geredet und sind oft diffus!
- > Lokale Rationalitäten bestimmen
 - > Auffassungen
 - > Interessen
 - > Handeln
- > Organisationseinheiten entwickeln ihre eigenen Grundannahmen, wie sie die Wirklichkeit und sich darin sehen und was sie erreichen wollen.
- > 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)

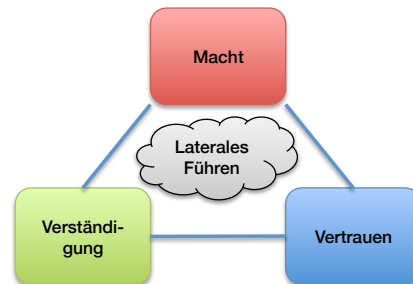
- > Perspektiven der Akteure einnehmen
- > Gemeinsame Interessen erkennen
- > Neuen Werte einbringen
- > Inkompatible Axiome herausarbeiten
- > Komplexitätsgrad verändern
- > Paradox intervenieren
- > Spielregeln aushandeln und reflektieren
- > Meta-Ebene kultivieren
- > Gemeinsames Controlling



- > Zwänge offenlegen
- > Verstehen nicht Belehren ermöglichen
- > Aushandeln, 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:

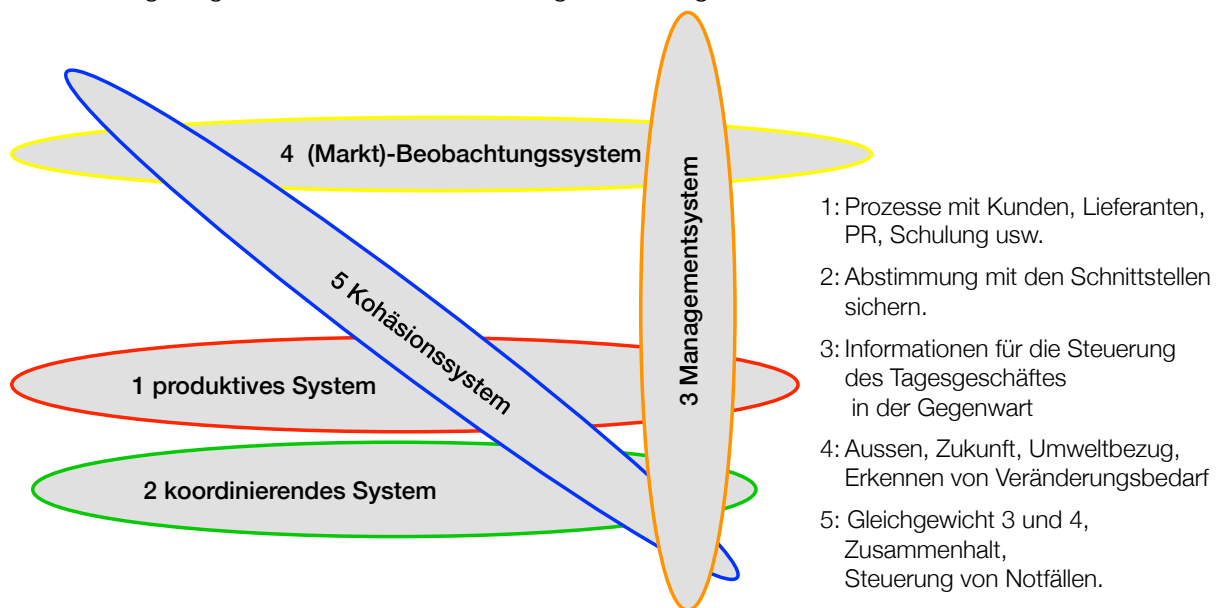
- > Personale Kompetenz / Integrität
- > Autonomie und Rollenautorität
- > Soziale Kompetenz
- > Erkennen und Umgang mit Konflikten
- > Methodenkompetenz
- > Strukturelle Kompetenz
- > Projektmanagementkompetenz



Systemische Unternehmensführung:

Viable System Modell nach Stafford Beer

- > Controlling-Möglichkeit der lateralen Führung auf Leitungsebene.



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