



Führen ohne Weisungsbefugnis

Über die Fähigkeit, mit anderen zu kooperieren

.....

Lateral und Führen scheint ein Widerspruch in sich zu sein. Laterale Führung beruht überwiegend auf Vertrauen und Verständigung und einem gemeinsamen Denkraum, der die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten verbindet. Wie dieser Konsens gelingen kann.

.....

Susanne Völker

Ach, das QM bremst uns mal wieder aus!“ Wie oft haben Sie diesen Satz schon gehört? Vor allen in Projekten, an denen Sie als Qualitätsmanager beteiligt waren. Oder in internen Audits? Oder in Kundenaudits? Oder wenn sie ein ungünstiges Prüfergebnis überbringen mussten?

Im weiteren Gesprächsverlauf ist nun Fingerspitzengefühl gefragt. Sachlich bleiben! Nicht zu viel rechtfertigen! Sich auf

keinen Fall persönlich angegriffen fühlen! Bloß nicht zu viel reden! Trotzdem den Standpunkt vermitteln und die Zweifler davon überzeugen! Am besten mit Humor reagieren! Willkommen im Dschungel des lateralen Führens.

Der Begriff lateral kommt aus dem Lateinischen und wird mit „seitlich“ übersetzt (latus = die Seite). Die laterale Führung umschreibt die Situation der Führung ohne direkte Weisungsbefugnis. Die Einflussnah-

me auf die Willensbildung und das Handeln innerhalb einer Organisation geschieht ohne direkte Hierarchiebeziehung.

In manchen Fällen haben Mitarbeitende des Qualitätsmanagements disziplinarische und/oder fachliche Weisungsbefugnis, bei der der Vorgesetzte die Verantwortung für Arbeitsleistung der ihm unterstellten Mitarbeitenden trägt. Mit dem Direktionsrecht im Rücken lassen sich Entscheidungen gut beeinflussen und vorantreiben.

Die laterale Führung dagegen beruht überwiegend auf Vertrauen und Verständigung durch die Schaffung eines gemeinsamen Denkrahmens, um die möglichen unterschiedlichen Interessen der Beteiligten tragfähig zu verbinden [1].

Robert zum Beispiel führt sein Q-Prüferteam mit Weisungsbefugnis. Als Projektleiter für „Digitale Prozesse“ führt er das Projektteam lateral und die disziplinarische Weisungsbefugnis fällt als Machtquelle weg; es müssen andere Machtquellen wie z.B. das Expertentum oder die Informationskontrolle erschlossen und interne Machtspiele bewusst genutzt werden [1].

Ist laterales Führen wirklich ein Führen?

Lateral und Führen scheint ein Widerspruch in sich zu sein. Wer führt, der hat doch disziplinarische und fachliche Weisungsbefugnis, oder?

Um diese Frage zu beantworten, wechseln wir die Perspektive: Was ist Gesprächsführung? In diesem Fachbegriff taucht auch das Wort „Führung“ auf. Hat denn jeder, der ein Gespräch führt, Weisungsbefugnis? Nein, denn Gesprächsführung bedeutet, einen Arbeitsschritt einzuleiten, Teilnehmende zu aktivieren, den Arbeitsschritt zu beenden und zum nächsten überzuleiten.

Von einem Projektleiter wird erwartet, dass er das Projekt erfolgreich zu einem Ergebnis führt. Dazu gehört es, einen Arbeitsschritt einzuleiten, zu beenden und zum nächsten überzuleiten und Teilnehmer zu aktivieren. Und natürlich noch einiges mehr, aber Führung ist in diesem Fall: einleiten, aktivieren, beenden, überleiten.

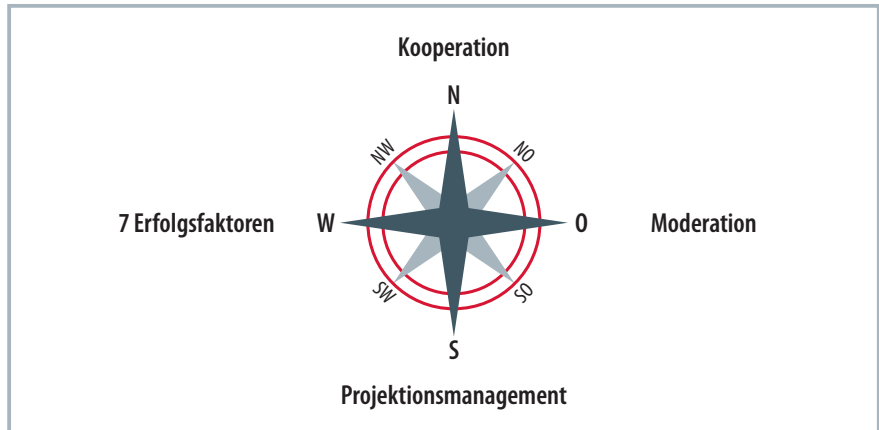


Bild 1. Der Kompass für das laterale Führen gibt allen Beteiligten Orientierung. Quelle: Susanne Völker, © Hanser

Das Fazit: bei lateralen Führen steht die Art und Weise der Kommunikation im Mittelpunkt. Daran klärt sich – frei nach Schulz von Thun – ob alle Beteiligten die Sache verstehen und mittragen, ob sie sich mit Ihren Interessen wahrgenommen und ernst genommen fühlen, ob sie aktiv sind und auch, was jeder von sich selber einbringt.

Ein Kompass gibt Orientierung

Wer lateral führt, erlebt oft Ohnmacht oder Handlungs lähmung und erklärt sich das damit, dass er keine formale Macht besitzt. Aber in Wirklichkeit erleben Vorgesetzte häufig genau dasselbe, obwohl sie über disziplinarische und fachliche Weisungsbefugnis verfügen. Macht hat tatsächlich nur, wenn sie von Kollegen gegeben wurde. Von den Kollegen, die die Kompetenz und Persönlichkeit der lateralen Führungskraft anerkennen. Im Dschungel hilft ein Kompass der Autorin bei der Orientierung. Der Kompass für das laterale Führen hat vier Himmelsrichtungen: (Bild 1): Im Norden liegt

die Kooperation, im Osten die Moderation, im Süden das Projektmanagement und im Westen die sieben Erfolgsfaktoren.

Sie haben eines gemeinsam: Angewendet verbessern sie die Zusammenarbeit, in dem sie aktive Beteiligung ermöglichen und die Kommunikation miteinander fokussieren.

Kooperation

Man kann gute Zusammenarbeit nicht befehlen. Man kann aber selber alles tun, um mit anderen gut zusammenzuarbeiten [2]. Dreh- und Angelpunkt ist Ihre innere Einstellung zu Ihren Kollegen: weder direktiv von oben herab noch bittstellend von unten nach oben, sondern auf Augenhöhe mit der Einstellung, dass jeder etwas Wichtiges beitragen kann und deswegen an Bord ist. Kooperationsfähig ist,

- wer sich gegenüber anderen inhaltlich positionieren und sich mit Inhalten, kreativen Ideen, Wissen und Erfahrungen einbringen kann;
- wer sich auf die Gruppe beziehen kann; auf Vorschläge anderer aufbauen und zuhören kann;
- wer für die Beteiligung aller sorgen und Lösungen anbieten kann [3].

Moderation

Die Rolle des Moderators ist ein Vorbild für das laterale Führen. Moderation ist eine Form der Gesprächsleitung, die die Teilnehmer aktiviert sowie durch Fragen und Visualisierung das Gespräch zu einem Ergebnis führt. Wer lateral führt, nutzt Moderation als wichtigstes Instrument und hat ähnliche Aufgaben wie der Moderator. Mit einem Unterschied: wer lateral führt, ist dem Thema gegenüber nicht neutral, son- >>>

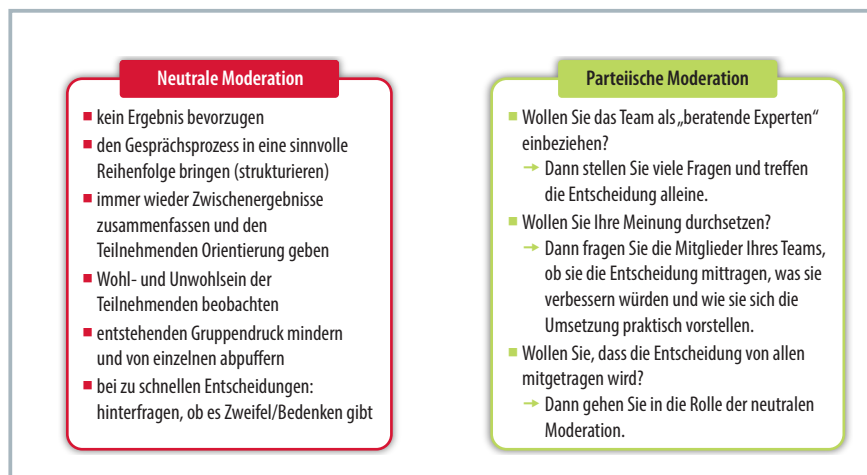


Bild 2. Unterschiede zwischen neutraler und parteiischer Moderation Quelle: Susanne Völker, © Hanser

Bild 3. Sieben Erfolgsfaktoren für laterales Führen. Quelle: Susanne Völker, © Hanser



dem parteiisch. In einer Doppelrolle muss man sich sowohl auf den Gesprächsprozess als auch auf die Themen konzentrieren können (Bild 2).

Sie sollten genau wissen, wofür Sie die Teilnehmer brauchen. Sie können z.B. Ihre Position zu Beginn des Gesprächs offen legen: „Ich habe dazu eine Meinung, über die ich mich gerne mit Ihnen austauschen möchte. Ich habe Sie eingeladen, weil ich etwas vergessen haben könnte/weil Sie sich besser auskennen/weil wir das nur gemeinsam entscheiden können.“

Projektmanagement

In agilen und flexiblen Arbeitsorganisationen ist die Methode Projektmanagement ein Schlüssel, um Ziele zu erreichen. Strukturiert, beteiligungsorientiert, terminiert lassen sich kleine und große Vorhaben realisieren.

Viele Vorhaben, in denen lateral geführt wird, sind Projekte. Ein Grundverständnis von Projektphasen und Instrumenten schärft das Rollenverständnis der lateralen Führungskraft. Und wer im Qualitätsmanagement lateral führt, könnte sich aus der Schatzkiste der Projektmanagement-Tools bedienen.

Die sieben Erfolgsfaktoren

Beim lateralen Führen kommt es darauf an, alle Beteiligten mitzunehmen und Vertrauen in das gemeinsame Vorhaben zu ermöglichen. In sieben Erfolgsfaktoren hat die Autorin zusammengefasst, was Sie dafür praktisch tun können (Bild 3).

Nur von Kooperation zu sprechen, reicht nicht aus. Wer aus einer **kooperativen Haltung** heraus kommuniziert, stellt immer wieder einen Hörerbezug her und betrachtet eine Situation aus verschiedenen Perspektiven. Er zieht in Betracht, dass jeder etwas Wertvolles beitragen kann. Er diskutiert mit den Beteiligten auf Augenhöhe

und verfolgt gemeinsame Interessen [3].

Damit in der Tat jeder Beteiligte etwas Wichtiges beitragen kann, wird ein **Denkraum** benötigt. Dazu gehört ein gemeinsames Verständnis von der Aufgabe und von den Rollen, die jeder Beteiligte übernimmt, gemeinsame Regeln und eine von allen mitgetragene Organisation.

Der Denkraum entsteht *nie* von selbst – er sollte von allen Beteiligten erarbeitet werden, damit sich jeder darin wiederfindet, und er von allen mitgetragen wird. Voraussetzung dafür, dass etwas Gemeinsames entstehen kann, ist die aktive Beteiligung. **Aktivierung** bedeutet, dass Sie aus der kooperativen Haltung heraus mit Methoden der Moderation, nicht-bewertender Kommunikation und Neugier den Raum für die gemeinsame Arbeit öffnen.

Machtgefüge: Die Aufgabe, bei der Sie lateral führen, hat einen Nutzen für das Unternehmen und steht deswegen unter Beobachtung. Sie werden sich in einem Kraftfeld aus Widerstand und Unterstützung befinden. Aus verschiedensten, sich oft widersprechenden Richtungen wird auf Ihre Aufgabe Einfluss genommen. Um Ihrem Vorhaben eine Chance auf Erfolg zu geben, sollten Sie die einflussnehmenden Machtstrukturen analysieren und nutzen.

Expertentum: Organisatorische und koordinierende Fähigkeiten sind hilfreich aber nicht ausschlaggebend für das laterale Führen. Wichtig ist, dass Sie im Thema Ihrer Aufgabe „fest im Sattel sitzen“, dass Sie es durchdrungen und von verschiedenen Perspektiven aus durchleuchtet haben, und dass Sie wissen, was Sie da tun.

Sowohl für das Machtgefüge als auch für das Expertentum ist ein vitales **Netzwerk** innerhalb und außerhalb der Firma von großem Nutzen: wo Sie offen nachfragen, sich Anregungen holen, mal Ihrem Ärger oder Frust „freien Lauf lassen“ oder reflektieren können.

Wenn Sie keine **persönliche Autorität** ausstrahlen, sich aber an alle anderen Erfolgsfaktoren zu Nutze machen, werden Sie sicher ihr laterales Vorhaben erfolgreich zu Ende bringen. Aber mit persönlicher Autorität könnte es leichter sein. Leider können Sie persönliche Autorität nicht per Knopfdruck anschalten – sie ist eher ein Ergebnis persönlicher Erfahrung und bestandener Herausforderungen. Daher können Sie persönliche Autorität mit der Zeit entwickeln. Und leider ist Autorität auch etwas, das im Auge des Betrachters liegt, was Ihnen von anderen zugeschrieben wird – und darauf haben wir (fast) keinen Einfluss.

Jeden Erfolgsfaktor können Tools zugeordnet werden. An einem Beispiel aus der Praxis lernen Sie nun das Werkzeug „Drei-Positionen-Methode“ für den Erfolgsfaktor „kooperative Haltung“ kennen.

Robert und divergierende Ziele

Der Qualitätssicherer Robert kommt häufig in die Situation, dass er bei divergierenden Zielen die Q-Ziele durchsetzen muss. Er diskutiert zum Beispiel mit dem Werkzeugbau regelmäßig über den Umfang der Dokumentation.

Mit der Drei-Positionen-Methode, die von Fischer/Sharp entwickelt wurde, könnte er einen Schritt weiter kommen, denn sie stärkt die kooperative Haltung [2].

In der Drei-Positionen-Methode beschreiben Sie eine Situation aus drei verschiedenen Positionen (Bild 4):

- aus ihrer eigenen Position,
- aus der Position der anderen Person und
- aus einer Überblicks-Position.

Roberts eigene Position könnte er so beschreiben: „Ich bin einer Zwickmühle. Unser neuer Kunde besteht auf einer detaillierten Dokumentation, und in der Prozessbeschreibung ist das auch genau festgelegt. Ich spreche schon seit drei Monaten mit dem Werkzeugbau, es hat sich aber an der unvollständigen Dokumentation nichts geändert. Wenn ich das zu einem Konflikt eskalieren lasse, verderbe ich es mir langfristig mit allen Produktionsteams und minimiere die Chancen, überhaupt zu einer Lösung zu kommen.“

Dann versetzt er sich in die Position des Werkzeugbaus. Robert schreibt auf: „Wir, der Werkzeugbau, sind eine Elitetruppe, wir können uns alles erlauben, ohne dass

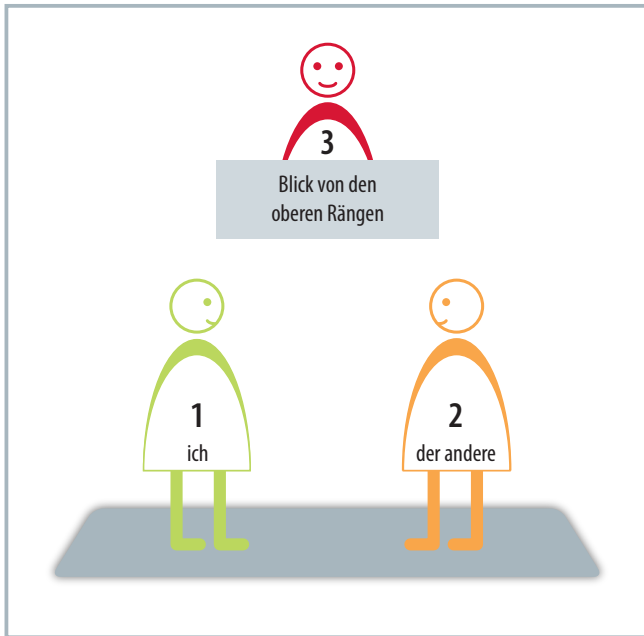


Bild 4. In der Drei-Positionen-Methode wird eine Situation aus drei verschiedenen Positionen beschrieben.

Quelle: Susanne Völker,

© Hanser

jemand eingreift. Wir halten zusammen und haben ein starkes Selbstbewusstsein. Und den Robert überstehen wir auch. Was er an Dokumentation fordert, nimmt uns einfach zu viel Zeit weg. Das ist sinnloser Aufwand, von dem wir nichts haben. Er sagt immer, wir müssten das machen! Na ja, überzeugende Argumente haben wir von ihm noch nicht gehört.“

Die Überblicks-Position nimmt Robert ein, indem er sich vorstellt, er beobachtet die Szene entfernt von einem Balkon aus und würde sich mit Willi aus dem Werkzeugbau reden sehen. Dazu schreibt er auf: „Wenn Robert mit Willi aus dem Werkzeugbau spricht, spricht er immer ganz leise, er schaut den Willi nicht an. Er fuchtelte mit einem Stück Papier herum, keine Ahnung, was er damit will – er zeigt es dem Willi nicht. Ich sehe da einen Bittsteller, der unterwürdig mit Willi redet. Willi sagt eigentlich gar nichts, jetzt dreht er sich einfach wortlos um und geht.“

Nach den drei Positionen notiert Robert sein Fazit: „Ich brauche bessere Argumente und müsste Willi mehr erklären, warum die Dokumentation so wichtig ist. Es wäre auch gut, Willi in die Lösung einzubeziehen und ihn zu fragen ‚Was schlägst Du vor?‘ Dafür sollten wir uns an einen Tisch setzen. Ich könnte ihn an die ‚Elitetruppe‘ erinnern: Für euch ist es ein Leichtes! Vor allem müsste ich erst mal richtig verstehen, warum der Werkzeugbau die geforderte Dokumentation ablehnt, sie könnten ja auch gute Gründe haben.“

So findet Robert sowohl eine Einstel-

lung als auch praktische Möglichkeiten, das nächste Gespräch mit Willi zu führen.

Die eigenen Stärken gut einsetzen

In dem Moment, als Unternehmen sich seit den 1980er Jahren flexibler und agiler organisierten, wurde das laterale Führen interessant. Hierarchien wurden verschlankt, es wurde und wird mehr in abteilungsübergreifenden Projekten gearbeitet, Matrixorganisationen wurden dafür eingeführt und Arbeitsabläufe als Prozesse beschrieben, an denen viele Abteilungen mitwirken.

Mitarbeitende im Qualitätsmanagement oder der Qualitätssicherung haben seit jeher einen hierarchie- und abteilungsübergreifenden Auftrag, den sie nur mit Kooperation ausführen können. Dafür wäre es ideal, Sie hätten Spaß daran, zwischen allen Stühlen zu sitzen! Denn diese Position eröffnet auch Handlungsspielräume. Gut wäre auch, Sie hätten Freude daran, Gastgeber zu sein und mit anderen gemeinsam etwas (neues) entstehen zu lassen.

Sie könnten sich selbst zurücknehmen und zuhören. Ideal wäre darüber hinaus, Sie würden aus einer kooperativen Haltung heraus lateral führen: die eigenen Stärken gut einsetzen können – gleichzeitig die Perspektive Ihrer Kooperationspartner integrieren und eine gemeinsame Basis aufbauen können.

Mit dieser Einstellung können Sie dann auch auf den Satz „das QM bremst uns wieder aus!“ konstruktiv reagieren und Vorhaben voranbringen. ■

INFORMATION & SERVICE

LITERATUR

- 1 **wikipedia:** https://de.wikipedia.org/wiki/Laterale_F%C3%Bchrung (Abruf am 15.5.2021)
- 2 **Fisher, R.; Sharp, A.:** Führen ohne Auftrag. Wie Sie Ihre Projekte im Team erfolgreich durchsetzen. Campus Verlag, Frankfurt am Main 1998
- 3 **Pabst-Weinschenk, M.:** Basics Kooperativer Rhetorik im Studium. In: Heilmann, Lepschy: Rhetorische Konzepte; Sprache und Sprechen, Band 44

AUTOR

Susanne Völker ist Beraterin für Kommunikation, Organisation und Zusammenarbeit sowie Trainerin bei der DGQ für das Seminar „Führen ohne Weisungsbefugnis“.

KONTAKT

Susanne Völker
T 0163 5571077
voelker@susannevoelker.com