

Unternehmensorganisation

Führen ohne Führung

Die meisten Manager haben erkannt: Die Hierarchie ist nicht länger das selbstverständliche Steuerungsinstrument, das es einst war. Selbstkomplexe 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. Stefan Kühl, renommierter Autor und Dozent an der Uni München, erzählt Ihnen in diesem Beitrag, wie Sie ohne klare Machtstrukturen ausgezeichnete Ergebnisse erzielen.



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

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 Untergebenen einschalten. In Projekt- und Steuerungsgruppen entlang von Wertschöpfungsprozessen koordiniert der Vorsitzende häufig nur noch und kann Konflikt in der Regel nicht mithilfe seiner herausgehobenen Stellung beenden.

LATERALES FÜHREN STATT HIERARCHIE

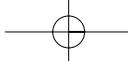
Was tritt dann aber an die Stelle hierarchischer Steuerung? Eine Antwort ist das von uns entwickelte Konzept des „lateralen Führens“: eine Strategie, um sich ohne klare Machtstrukturen zu verständigen. Der Begriff wirkt auf den ersten Blick paradox – denn wie kann jemand lateral, also seitlich, führen, 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. 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. Koopera-

tionen 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; 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 Denkrahmens, 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, wie etwa bei bereichsübergreifenden Projekten: 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. 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. Hier die Details:

■ **Konzept:** Wer lateral führen will, muss Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse für seine Zwecke nutzen. Auf diese Weise kann ein Manager eingefahrene Denkmuster aufbrechen, unterschied-



BEIM LATERALEN FÜHREN
SOLLTE MAN IRRITIEREN, UM SICH
KURZZEITIG VON EINGESPIELTEN
DENKWEISEN ZU LÖSEN



liche 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.

■ **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 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 ohne das Instrument Hierarchie zu einem gemeinsamen Vorgehen zu bringen.

FÜR VERSTÄNDIGUNG SORGEN

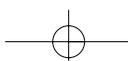
Verfestigte Denkmuster finden sich immer in Organisationen. Jeder Akteur ist in einer Gruppe, deren Erwartungen er erfüllen muss. Das Denkgebäude einer Gruppe ist kohärent und in sich geschlossen, zum Beispiel das der Informationstechnik-Abteilung im Unternehmen oder das einer Berufsgemeinschaft wie 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. Doch verfestigte 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



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



WER SEINE ZIELE DURCHSETZEN WILL, MUSS
DAS ZUSAMMENSPIEL AUS VERSTÄNDIGUNG,
MACHT UND VERTRAUEN BEHERRSCHEN



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. Zwei 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.

VERÄNDERUNGEN SIND NICHT BEDROHLICH

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 ent-

wickeln?“ 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. 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 widersprächen 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 Denklogik des anderen ein und identifizieren Sie die gemeinsamen Grundannahmen. Dann spüren Sie Widersprüche auf und konfrontieren die anderen damit. 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. ■