

PreReading

Commitment gewinnen als laterale Führungskraft

NEUE STRUKTUREN ERFORDERN EINE NEUE HALTUNG

In immer mehr Organisationen verblasen die Hierarchien, stattdessen setzen die Unternehmen auf eher netzwerkartige Strukturen. Hierarchische Führungskonzepte finden in diesen Strukturen weniger Platz. In den Vordergrund rücken Mitarbeiter ohne Weisungsfunktion, die über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg auf gleicher Hierarchieebene oder sogar von unten nach oben führen.

Doch auch in Unternehmen, in denen Hierarchien noch eine größere Rolle spielen, scheint sich eine neue Haltung einzustellen. Immer mehr Führungskräfte setzen auf kooperative Führungsbeziehungen. Vor allem in einer Gesellschaft mit einem hohen Bildungsniveau scheint das alte Konzept von Vorgesetzten und Untergebenen nicht mehr optimal zu funktionieren.

Diese Veränderungen lassen ein anderes Führungsprinzip¹ Bedeutung gewinnen – das Prinzip der lateralen Führung.

Laterale Führung bedeutet, Führung von der Seite. Dabei manifestiert sich die Führungsbeziehung nicht durch vertikale Einflussnahme, sondern durch eine horizontale Kooperationsbeziehung. Die Absicht des Konzepts der lateralen Führung ist es, gemeinsam mit anderen Ziele zu erreichen und zu Win-Win Situationen zu führen.

Stellen wir uns doch einmal vor, jemand aus unserem Arbeitsumfeld bittet uns um einen Gefallen. Das sollte uns leicht fallen, denn das passiert tagtäglich. Diese Person ist uns hierarchisch nicht übergeordnet, kommt aus einer anderen Abteilung, oder vielleicht sogar aus einer anderen Organisation. Kurz, prinzipiell hat uns diese Person gar nichts zu sagen. Nun werden wir damit beginnen zu versuchen den Aufwand des Gefallens einzuschätzen, herauszufinden, wie dieser Gefallen in unsere momentanen Agenden passen könnte. Vielleicht fragen wir uns sogar in einem ersten Schritt, ob uns diese Person überhaupt sympathisch ist. Hier sind wir bereits beim Kern der lateralen Führung angekommen. Laterale Führungskräfte müssen Vertrauen aufbauen, überzeugen, informieren und zuhören. Beziehungen aufzubauen, zu festigen und zu erhalten ist eine zentrale Aufgabe einer lateralen Führungskraft.

Der Aufbau solcher Beziehungen erfordert die Entwicklung neuer Kompetenzen. Langjährige Beobachtungen in der Unternehmenspraxis und Gespräche mit Hunderten Seminarteilnehmern haben zur schlussendlich sehr einfachen Erkenntnis geführt, dass Laterale Führungspersonen im Wesentlichen zwei unterschiedliche Arten von Fähigkeiten brauchen:

- analytisch-strategische Fähigkeiten und
- kommunikative Fähigkeiten.

Um Vorhaben in größeren Organisationen ohne Einsatz hierarchischer Autorität erfolgreich umsetzen zu können, bedarf es einerseits der Fähigkeit die aktuelle Situation gut einschätzen zu können. Eine profunde Situationsanalyse ist die Basis für Entscheidungen bzgl. der richtigen Vorgehensweisen, Taktik und die Wahl strategischer Optionen.

Andererseits nützt die beste Strategie meist wenig, wenn es nicht gelingt Einzelne und Gruppen in der direkten Kommunikation für das eigene Anliegen zu gewinnen.

¹ Fisher, Roger; Sharp, Alan 1999: Getting it done. NY: Harper Collins Publisher
Wunderer, Rolf 1995: Handwörterbuch der Führung. Schäffer-Poeschel Verlag

DIE LATERALE FÜHRUNGSKRAFT ALS STRATEGIE

Ein Grundelement der lateralen Führung ist es Commitment zu schaffen, um gemeinsam Ziele zu erreichen. Bevor Sie mit Ihrem Vorhaben loslegen, sollten Sie daher den Ist-Stand, also die momentane Situation, erheben. Um welches Vorhaben handelt es sich? Was ist meine Rolle? Was ist das Ziel? Welche Herausforderungen könnten auf mich zukommen?

Diese Fragen sind wichtig, um für sich selbst Klarheit zu schaffen, denn nur wenn Sie diese erlangt haben, können Sie Ihr Vorhaben auch klar an andere kommunizieren.

Nachdem Sie einen Grundstein gelegt haben, ist es nun wichtig sich mit Ihrem Umfeld auseinanderzusetzen: Wer ist involviert? Was sind die Interessen der relevanten Schlüsselpersonen sowohl in ihrer Rolle als Vertreter ihrer Abteilungen und als auch als individuelle Personen?

Mitspieler in lateralen Vorhaben haben schon einen Hauptjob in ihrer eigenen Organisationseinheit. Diese Abteilungen verfolgen Ziele, haben ihre eigenen Herausforderungen und berichten meist an andere Vorgesetzte. Je besser wir die Abteilungen verstehen, denen unsere Mitspieler angehören, desto mehr verstehen wir auch das Verhalten der Mitspieler.

Gleichzeitig gibt es aber auch ganz persönliche Bedürfnisse und Befürchtungen der Mitspieler. Manche wollen Karriere machen, andere haben Angst überlastet zu werden, die meisten wollen Anerkennung und das Gefühl an etwas Bedeutendem mitzuarbeiten etc. Einige dieser Interessen sind sichtbar, andere wirken im Verborgenen. So könnte z.B. jemand das Ziel verfolgen, seinen Einflussbereich zu vergrößern ohne darüber direkt zu sprechen.

Neben der Erhebung des Ist-Zustandes ist es für die laterale Führungskraft als Strategie auch wichtig den Soll-Zustand zu erheben. Warum wollen wir das erreichen? Wo wollen wir hin? Was sind unsere Ziele? Denn nichts kann mehr überzeugen, als eine Person mit einer klaren Strategie!

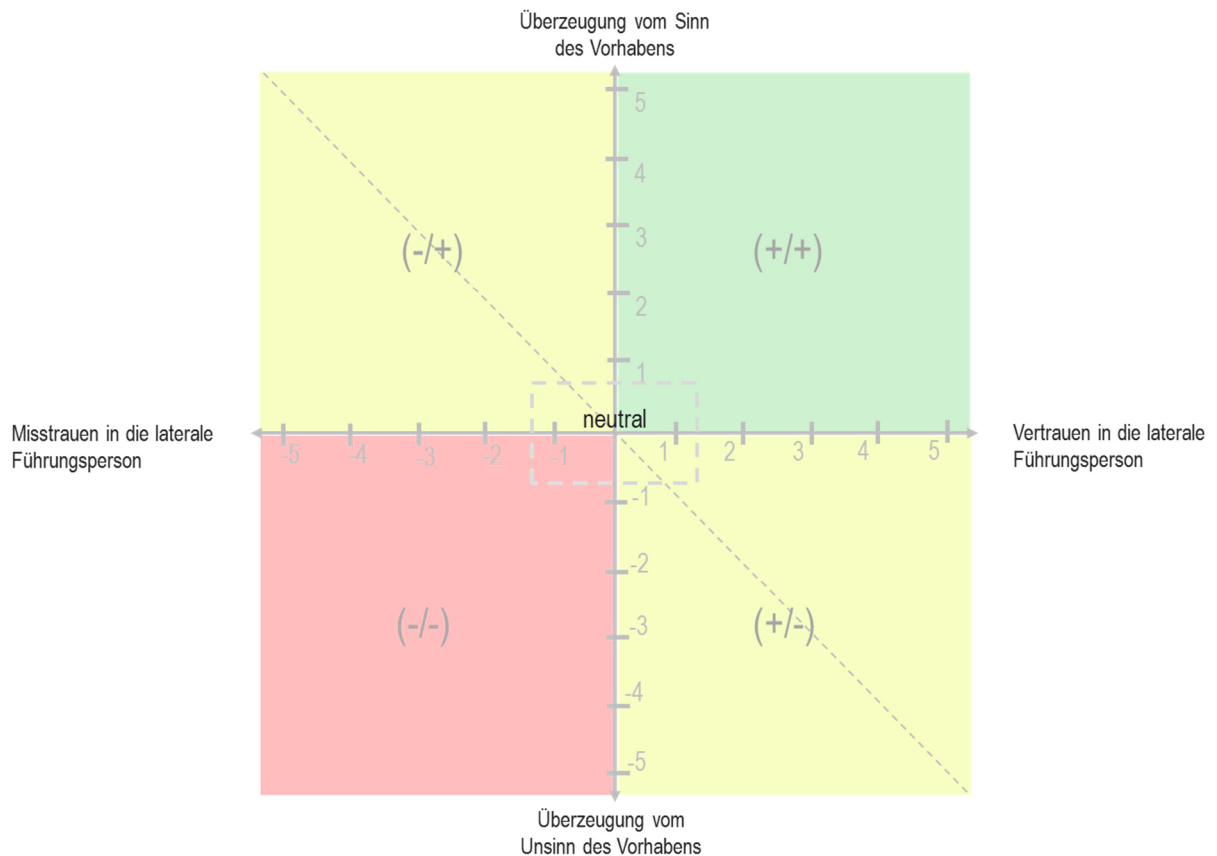
Die Reflexion über den eigenen Fall und die Erhebung des Ist- und Soll-Zustandes stellen die Basis für den Beginn der Zusammenarbeit dar. Doch selbst wenn man alle Eventualitäten erhoben hat, ist es wichtig sich darüber im Klaren zu sein, dass das laterale Spielfeld dynamisch ist. Neue Herausforderungen können auftreten, Konflikte entstehen und auch um das eine oder andere Machtspiel werden wir nicht herumkommen.

Laterale Führung wird dann gut funktionieren, wenn wir es schaffen individuelle und kollektive Ziele in einem stetigen gemeinsamen Prozess festzulegen. Daher ist die Grundidee der lateralen Führung Commitment zu schaffen. Wir definieren Commitment als das Ausmaß an Motivation und Zuversicht einer Person in Bezug auf eine spezielle Aufgabe. Um als laterale Führungsperson Commitment zu erlangen benötigen wir daher zwei Bausteine:

- das Vertrauen, dass andere Personen in Sie als laterale Führungskraft haben und
- die persönliche Überzeugung vom Sinn des Vorhabens.

Ja! Das sind nun schon viele Punkte, die wir beachten sollten noch bevor wir wirklich loslegen. Aber keine Sorge! Um Sie im Prozess der Strategieentwicklung zu unterstützen, haben wir ein Analyse-Tool entwickelt. Dieses Werkzeug hilft Ihnen dabei, einen Überblick zu gewinnen und Vernetzungen und Abhängigkeiten aufzuzeigen: die „Commitment Spielplatte“.

Auf der Commitment Spielplatte können Sie Gefahrenzonen, Potentiale erkennen und auch analysieren wie viel Autorität die einzelnen Mitspieler haben und daraus das weitere Vorgehen definieren. Da das laterale Umfeld dynamisch ist, sollten Sie auf der Commitment Spielplatte die eigenen Annahmen immer wieder auf Ihre Aktualität hin zu prüfen.



Nachdem Sie die nächsten strategischen Schritte festgelegt haben, können Sie den Kommunikator in Ihnen wecken.

DIE LATERALE FÜHRUNGSKRAFT ALS KOMMUNIKATOR

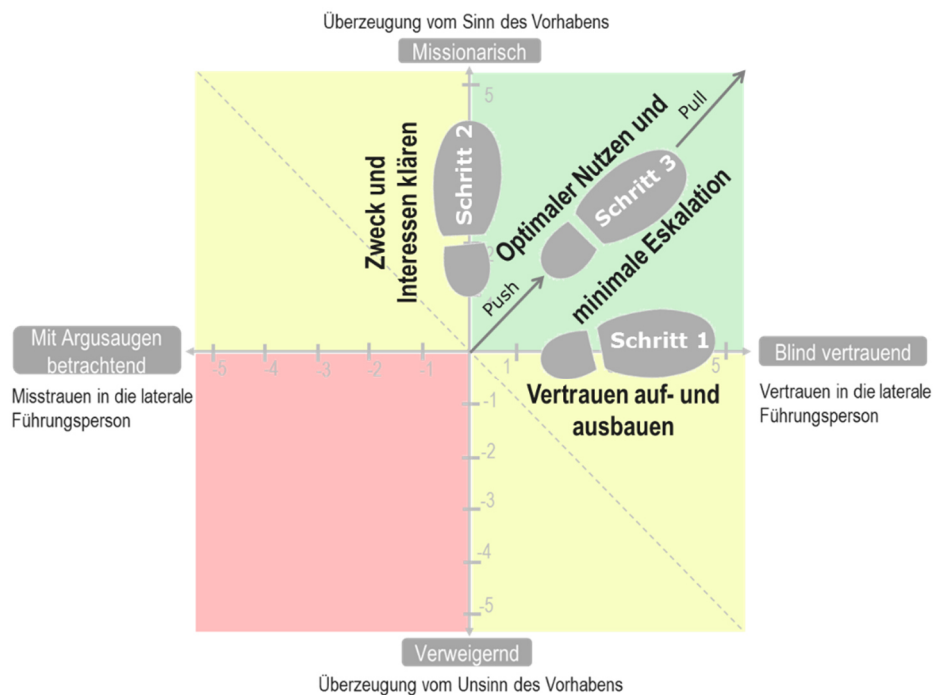
Die laterale Führungskraft als Kommunikator versucht Beziehungen aufzubauen, zu festigen und zu Win-Win-Situationen zu führen. Dafür empfehlen wir die Commitment Kommunikation. Dies ist ein einfaches 3-Schritte Werkzeug auf der Basis von Yin- und Yang-Gesprächstechniken.

In der chinesischen Philosophie, insbesondere im Daoismus, stehen die beiden Begriffe Yin und Yang für ein Gegensatzpaar, das den Begriffen „gebend“ und „empfangend“ bzw. „aktiv“ und „passiv“ entspricht. Dabei steht dann Yin für passiv und Yang für aktiv.

In unserem Kontext geht es darum, die passende Balance zwischen „Resonanz aufbauen, Partnerzentriertes Zuhören, Wirksame Fragen stellen“ einerseits und „Sagen, Überzeugen, Belohnung anbieten und Druck ausüben“ andererseits zu entwickeln.



Der Gesprächsverlauf erfolgt dann in drei Schritten, die wir auch in der Commitment-Spielplatte gut nachvollziehen können.



Schritt 1 – Vertrauen auf- und ausbauen: Zuerst geht es um die Beziehung. Sollte hier etwas falsch laufen, kommen wir auf der Sachebene meist schwer weiter. Schritt 1 entspricht der Absicht meinem Gesprächspartner die Gelegenheit zu geben, sich auf der horizontalen Vertrauensachse ein Stück nach rechts zu bewegen.

Schritt 2 – Zweck und Interessen klären: Jetzt geht es um den Inhalt. Was ist der Zweck, die Motivation hinter meinem Anliegen und welche Interessen verfolgt mein Gesprächspartner? Schritt 2 ist der Versuch die Überzeugung eines Gesprächspartners vom Vorhaben zu beeinflussen und damit eine Bewegung auf der vertikalen Achse nach oben auszulösen.

Schritt 3 – Optimaler Nutzen und minimale Eskalation: Abschließend konzentrieren wir uns auf die Lösung. In den meisten Fällen können wir durch kreative Ideen Vorteile für alle Beteiligten erreichen. Sollte das Gegenüber allerdings keine Bereitschaft zur Kooperation zeigen, dann brauchen wir eine bewusste Eskalationsstrategie. Schritt 3 entspricht der Bewegung in der Diagonalen nach rechts oben durch Zug- und/oder Druckkräfte von außen. Zugkraft kann z.B. ein verlockendes Angebot auslösen. Druck wird z.B. durch die Androhung von negativen Konsequenzen im Falle der Nicht-Kooperation aufgebaut.

Die Yin/Yang Grundhaltung ist vorangestellt, da sie für alle drei Schritte relevant ist, d.h. jeder der drei beschriebenen Schritte besteht aus Yin- und Yang-Komponenten.

ERSTE SCHRITTE ALS LATERALE FÜHRUNGSKRAFT

Bereiten Sie für das bevorstehende Seminar einen persönlichen und aktuellen Fall vor, der für Sie als laterale Führungskraft eine Herausforderung darstellt.

Da es als laterale Führungskraft von besonderer Bedeutung ist Beziehungen aufzubauen und sein persönliches Netzwerk auszubauen, denken Sie doch über Möglichkeiten nach, wie Sie Ihre Beziehungen pflegen und ausbauen können. Ein kleiner Tipp: über Mittagessenseinladungen freut sich jeder und in entspannter Atmosphäre können selbst unangenehme Themen, oft leicht gelöst werden.

Viel Erfolg in Ihrer Rolle als laterale Führungskraft!

LITERATUREMPFEHLUNGEN

Barnes, B. Kim (2007): *Exercising Influence. A Guide for making things happen – at work, at home, and in your community.* San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Cohn, Ruth (2009): *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion.* Stuttgart: Klett-Cotta.

Covey, Stephen M. R.; Merrill, Rebecca R. (2008): *The Speed of Trust. The One Thing That Changes Everything.* New York. Free Press.

Fisher, Roger; Sharp, Alan (1998): *Getting it Done. How to lead when you´re not in charge.* New York: Haper Collins Pulishers, Inc.

Fürstberger, Gunther; Ineichen Tanja (März 2016): *Commitment gewinnen als laterale Führungskraft.* Haufe Verlag.

Satir, Virginia (1989): *The New Peoplemaking.* California: Sience and Behavior Books, Inc.

Sinek, Simon (2011): *Start with Why: How great leaders inspire everyone to take action.* USA: Penguin Group.

Stöwe, Christian; Keromosemito, Lara (2004): *Führen ohne Hierarchie. Wie Sie ohne Vorgesetztenfunktion Teams motivieren, kritische Gespräche führen, Konflikte lösen.* Wiesbaden: Gabler Verlag.

Wunderer, Rolf (2003): *Führung und Zusammenarbeit - Eine unternehmerische Führungslehre.* 9. Auflage. München: Luchterhand.