

Laterales Führen¹

- // Ein Führungsansatz, der nicht auf hierarchischer Weisungsbefugnis beruht. (S. 2)
- // Laterale Führung passiert ohnehin immer automatisch, diese Perspektive ermöglicht (nur) diese auch systematisch zu analysieren und einzusetzen.
- // Es gibt drei Mechanismen der Einflussnahme:
Verständigung, Macht, Vertrauen
- // Definition der Einflussmechanismen:
„Der Einsatz von Einflussmechanismen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die anderen die kommunizierten Verhaltenserwartungen übernehmen.“ (S. 20)
- // Die drei Einflussmechanismen greifen oft ineinander, sie können sich aber auch behindern.
- // Die Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse können sich zumindest teilweise ersetzen.

1 Kühl, Stefan: Laterales Führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung, Springer VS 2017.

Laterales Führen¹

VERSTÄNDIGUNG

Hintergründe und Denkgebäude des Gegenübers verstehen und daraus neue Handlungsmöglichkeiten erschließen. Mit der Perspektive des/der anderen im Hinterkopf kann man zu einem gemeinsamen Interesse oder Einverständnis kommen. Kurzum, wenn ich weiß, wie der/die andere tickt, kann ich besser verstehen, was seine/ihre Bedürfnisse und Interessen sind und auf diese eingehen. Hilfreich sind dafür gemeinsame Erfahrungshintergründe. Diese helfen beim Verstehen und minimieren die Wahrscheinlichkeit für Missverständnisse und Dissens.

Wird so ein gemeinsamer Interessenskonsens hergestellt, kann dieser die Interessen, Ansichten und Ressourcen vieler Akteur*innen mobilisieren. Verständigung sorgt für Motivation, Engagement und die fokussieren ein gemeinsames Ziel hin. Partner*innen arbeiten an einem Projekt mit, weil es ihnen inhärent auch wichtig ist und sie an der Entwicklung und Aus handlung beteiligt waren.

MACHT

Der Einflussmechanismus Macht baut auf die Kontrolle über relevante Unsicherheitszonen. Diese können zum Beispiel in gefragten/knappe Ressourcen, in Informationen, Expertenwissen oder wichtigen Kontakten bestehen. Kontrolliert man solche Unsicherheitszonen, kann man bei anderen ein Verhalten erzeugen, dass sie sonst nicht angenommen hätten. Durch den Tausch der kontrollierten Ressourcen gegen eine gewollte Handlung wird eine wechselseitige und von den Partner*innen bewusst eingewilligte Beziehung hergestellt aus der beide Seiten Vorteile ziehen. Diese kann allerdings durchaus asymmetrisch oder ungerecht sein.

1 Kühl, Stefan: Laterales Führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung, Springer VS 2017.

Laterales Führen¹

VERTRAUEN

Wenn eine Seite in Vorleistung geht und damit ein Risiko eingeht, und diese Vorleistung nicht umgehend von der anderen Seite ausgenutzt wird, entsteht Vertrauen. In Vertrauensbeziehungen findet

keine Quantifizierung von Tauschprozessen statt, vielmehr wird in Vertrauensbeziehungen langfristig ohne Gewissheit auf Gegenleistung investiert. Wird das vorgestreckte Vertrauen durch entsprechenden Output belohnt, wächst die Vertrauensbasis für weiteres Handeln. Je häufiger das geschieht, umso größer wird die Vertrauensbeziehung.

Vertrauen ist eine Strategie mit sehr großem Handlungsspielraum. Um Einfluss zu nehmen braucht es, wenn genug Vertrauen vorhanden ist, weder eine starke Begründung, noch besondere Machtmittel. Allein das zuvor Vertrauensverhältnis kann erreichen, das ein(e) Akteur*in sich in einer bestimmten Weise einbringt. Allerdings kann in einer solchen Beziehung schnell der Verdacht eines Vertrauensmissbrauches entstehen, der diese Beziehung umgehend beendet.

Vertrauen muss allerdings nicht immer nur positiv sein. Misstrauen kann in Kooperationsbeziehungen allerdings auch dazu führen, dass Risiken in der Planungsphase realistischer abgewogen werden und dadurch das Projekt mit einer höheren Wahrscheinlichkeit gelingt.

1 Kühl, Stefan: Laterales Führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung, Springer VS 2017.