

## **Führung ohne Weisungsbefugnis – Kompetenzen für das Laterale Führen**

von Thomas Lenz

Führungskräfte treffen Entscheidungen und setzen diese um. Kann man aber nicht kraft seiner Funktion anordnen, ist die Führungskraft auf den Goodwill der anderen angewiesen.

Hat man als Führungskraft keine direkte Weisungsbefugnis, spricht man von „Lateralem Führen“ (lateral = seitlich). Das bedeutet Gleichgestellte oder Vorgesetzte zu einem vorgegeben Ziel zu führen.

Beispiele:

- Projekte und Teilprojekte leiten
- Stabsfunktionen
- Zeitlich begrenzte Task Force
- Aufgaben in Teams übernehmen

Spezifische Herausforderungen sind:

- **Interessensgegensätze** (oft unausgesprochen): *„Deine Projektziele sind nicht im Interesse meines Bereiches“*
- **Konkurrenz statt Kooperation**: *„Misch dich nicht in meine Zuständigkeiten ein.“*
- **Machtspiele**: *„Wer von uns hat wohl die besseren Beziehungskarten in der Hand?“*
- **Kulturelle Vorurteile**: *„Typisch, die vom Verkauf (Technik, Controlling....) fühlen sich wieder als was Besseres.“*

Argumente und Vernunft sind hier oft erfolglos.

Die laterale Führungskraft sollte folgende Kompetenzen entwickeln:

- **Akzeptanz und Vertrauen aufbauen** durch kommunikative Fähigkeiten
- **Verhandlungsgeschick**, um Machtspiele und Unterschiede auszugleichen
- **Organisation gestalten**, um Struktur ins Team zu bringen

### **Kompetenz 1: Akzeptanz und Vertrauen**

Vertrauen ist die Basis der produktiven Zusammenarbeit. Dabei sind seitens der lateralen Führung bestimmte Verhaltensweisen notwendig:

- Transparenz und Ehrlichkeit bezüglich Projektentwicklung und eigener Haltung
- Offene und schnelle Information
- Verlässlichkeit
- Gegenseitige Unterstützung bei Schwierigkeiten in Teilprojekten
- Offenheit für Zweifel und Kritik

### **Kompetenz 2: Verhandlungsgeschick**

In einem Projektteam kommen Vertreter unterschiedlichster Bereiche zusammen. Jeder dieser Bereiche hat seine eigene Sichtweise in Bezug auf das Projekt, verfolgt eigene Ziele und Interessen. Diesem Ziehen und Stoßen sind Projektleiter oft machtlos ausgesetzt. Hier hilft der erste Schritt in der Verhandlungsführung: **Fragen stellen**.

- *Worum geht es Dir genau?*
- *Was bewegt Dich zu deiner Haltung?*
- *Welche Zielsetzung verfolgt dein Bereich?*
- *Was wäre für dich ein akzeptabler Kompromiss?*
- *Welche Grenzen wirst Du nicht überschreiten(verletzen lassen)?*

Ziel ist dabei der Gewinn von Verständnis anstelle von Kampf. Nur wer sich gehört und verstanden fühlt, ist bereit, sich zu bewegen.

### **Kompetenz 3: Organisationsfähigkeit**

Laterale Führungskräfte haben oft auch eingeschränkte Organisationsmöglichkeiten und Ressourcen. Daher sind ökonomische Ansätze der Teamorganisation nötig.

A. **Minimalanforderung**, um Teams ins autonome, selbstgesteuerte Arbeiten zu bringen sind:

- a. **Ziel (und Sinn)**
- b. **Können und Fähigkeiten, die zur Erreichung des Ziels nötig sind**
- c. **Termin, um positiven Druck und Selbstmotivation anzukurbeln**

Diesen Beobachtungsobjekten müssen insbesondere entwickelt werden. Werkzeuge der Führung wie Personalentwicklung oder Mitarbeitergespräche fallen beim lateralen Führen in der Regel weg.

B. **Organisatorische Macht**

Schlüsselpersonen müssen bewusst informiert und einbezogen werden. Projektleiter brauchen ein Netzwerk, das sie sehr bewusst pflegen und ausbauen. Die konsequente Einbindung von Auftraggebern, bestimmten Managern und Vorgesetzten, aber auch Meinungsbildner (z.B. Betriebsrat, Personal, etc....) sichern die Projektergebnisse ab.

Leitfragen ist:

- „**Wer hat die gleichen Ziele wie ich bzw. mein Projekt?**“
- „**Wem nützt mein Projektergebnis?**“
- „**Wem schadet es auch?**“

C. **Interne, informelle Rollen** erkennen und nutzen

Trotz oder oft wegen dem Fehlen formaler Macht entwickeln sich interne Machttrollen und funktionale Rollen. Am schnellsten erkennbar sind:

- **Informeller TeamleiterIn:** ist oft ein von allen akzeptierter (fachlich, Alter, kommunikative Fähigkeiten) Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin. Auf ihn/sie wird bei heiklen Gruppenentscheidungen gehört, diese Person kann Allianzen und Mehrheiten bilden.  
Als TeamleiterIn sollte man diese Personen im Auge behalten und sich gegebenenfalls mit ihnen abstimmen. Das kann viel Mühe und Zeit in Meetings sparen.
- **Expertenrolle:** Manche Menschen müssen nicht in vorderster Reihe agieren, aber sie wollen in ihrem Expertenstatus anerkannt sein. Unreflektierte und unbedankte Arbeiten können im Späteren zu offenem Widerstand führen. Nutzen sie als Teamleiter jede Gelegenheit zu ehrlicher Anerkennung und Bitten um fachliche Unterstützung durch die Experten („*Ihr seid die Wissensträger.*“)
- **Rädelsführer, Aufständische:** Die laterale Führungskraft muss darauf achten, dass das Machtvakuum nicht von anderen als Plattform für eigene Ziele genutzt wird. Auch die reine Anmaßung der Führung durch den lateralen Führer wird von manchen Kollegen als Anlass zum Protest und Widerstand aufgefasst. Kennen Sie ihre Gegenspieler, binden sie sie ein und netzen sie die Konfliktenenergie, gehen sie keiner Auseinandersetzung aus dem Weg, sondern nutzen sie diese zur Klärung von Aufgaben, Funktionen, Rollen und Motivationen. („*Besser man analysiert seine Gegner und kann auf sie reagieren.*“)

Zusammengefasst: Laterale Führungskräfte müssen wesentlich mehr auf ihr Fingerspitzengefühl und ihre Kontext-Sensibilität vertrauen. Taktische Umsicht ist ebenso wichtig, wie persönliche, emotionale Kompetenz. Über Macht und Lautstärke haben Projektleiter noch selten ihre Interessen durchgesetzt.