

Lateral führen

FÄHIGKEITEN – Je vernetzter die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen sind, umso häufiger müssen Führungskräfte **Personen führen und inspirieren, deren Vorgesetzte sie nicht sind.**

Frankfurt – In den tayloristisch organisierten Betrieben der Vergangenheit standen die Bereiche weitgehend unverknüpft nebeneinander – gleich Säulen. Jeder Bereich hatte sein klar definiertes Aufgabenfeld und die Mitarbeitenden hatten klar umrissene Aufgaben. Heute ist dies anders – zumindest in den Unternehmen, die für ihre Kunden komplexe (Dienst-)Leistungen erbringen. Sie sind in der Regel netzwerkartig strukturiert, auch aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung. Und die Bereichsgrenzen und Hierarchiestufen? Sie spielen in der Alltagsarbeit eine immer geringere Rolle – vor allem, weil die Leistungen zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Teamarbeit erbracht werden.

Komplexe Strukturen erfordern anderen Führungsstil

In einem solchen Umfeld stößt das klassische Führen oft an seine Grenzen. Stattdessen gewinnt das sogenannte laterale Führen an Bedeutung, das auf Vertrauen und Verständigung beruht und danach strebt, durch das Schaffen eines gemeinsamen Denkraumens die Interessen der Beteiligten so

Laterale Führung erfordert eine wertschätzende Haltung gegenüber Menschen.

weit wie möglich zu verbinden. Diese Art von Führung muss sich, weil die disziplinarische Weisungsbefugnis entfällt, auf andere Machtquellen stützen – zum Beispiel auf eine hohe persönliche Autorität und Integrität oder auf ein ausgewiesenes Expertentum oder auf ein gezieltes Networking, das die eigene informelle Machtbasis stärkt.

Dem klassischen Führungsverständnis zufolge ist der Begriff „Laterale Führung“ ein Widerspruch in sich. Denn ihm zufolge ist Führung untrennbar mit einer hierarchischen Weisungsbefugnis verbunden. Trotzdem ist das laterale Führen eine typische Anforderung der modernen Arbeitswelt.

Laterale Führung wird nicht selten mit koordinieren gleichgesetzt. Doch lateral führen bedeutet mehr. Denn Koordination zielt primär auf ein Aufeinander-abstimmen zum Beispiel der In-

teressen, Aufgaben und Tätigkeiten ab; Führung hingegen beinhaltet auch ein Einwirken auf Personen und Organisationen (bzw. Organisationseinheiten), damit sie in eine gewünschte Richtung denken und handeln.

Laterale Führung kann man lernen

Dass die laterale Führung massiv an Bedeutung gewinnt, zeigt die Studie „Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“. Die Kompetenz, lateral zu führen, fällt nicht vom Himmel, sie muss entwickelt werden. Dabei gilt es zu beachten, dass laterale Führung gewisse Persönlichkeitsmerkmale erfordert, zum Beispiel eine wertschätzende Haltung gegenüber anderen Menschen und die Bereitschaft, das eigene Denken und Verhalten zu hinterfragen.

Barbara Liebermeister



DIE AUTORIN ist Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.