

Jens Aderhold/Matthias Meyer/Ralf Wetzel (Hrsg.)

Modernes Netzwerk- management

Anforderungen – Methoden –
Anwendungsfelder



2005

Stefan Kühl und Wolfgang Schnelle

Laterales Führen

Wenn Hierarchie nur begrenzt zur Verfügung steht

1	Einleitung	187
2	Das Konzept des Lateralen Führens	188
2.1	Anlässe zum lateralen Führen.....	188
2.2	Verständigung in der Prozesskette	189
2.3	In Kollektivorganen einer Organisation.....	190
2.4	Verständigung unter Geschäftspartnern.....	190
2.4.1	Weswegen entstehen Anlässe zum lateralen Führen: die lokalen Rationalitäten	191
2.4.2	Die Dialektik von Öffnung und Schließung.....	192
3	Verständigung: Der erste Mechanismus lateralen Führens	192
4	Macht: Der zweite Mechanismus lateralen Führens.....	198
4.1	Die Öffnung von Machtprozessen durch laterales Führen.....	200
4.2	Die Grenzen der Macht	202
5	Vertrauen: Der dritte Mechanismus lateralen Führens	203
5.1	Das Kippen von Vertrauens- in Misstrauensbeziehungen	204
5.2	Das Öffnen für Vertrauensprozesse.....	205
5.3	Die Grenzen des Vertrauens	207
6	Zum Verhältnis von Verständigung, Macht und Vertrauen	208
6.1	Verständigung, Vertrauen und Macht: Jenseits der Formalstruktur	209
6.2	Das Wechselverhältnis von Vertrauen, Macht und Verständigung.....	210

1 Einleitung

Die Selbstverständlichkeit, mit der die Hierarchie als Steuerungsinstrument in Unternehmen, Verwaltungen und Verbänden akzeptiert wurde, scheint dahin zu sein.¹ Informationen fallen in Organisationen häufig nicht nur an der Spitze, sondern zunehmend in den verschiedensten Bereichen der Organisation an. Diese Informationen können trotz mehr oder minder effektiver Managementinformationssysteme nicht alle nach oben weitergereicht und dort bearbeitet werden. Deswegen wird darauf gesetzt, dass selbst komplexe Probleme relativ weit unten in der Organisation bearbeitet werden – auch mit der Hoffnung, dass darüber die Qualität der Entscheidung verbessert werden kann.

Natürlich wäre es naiv, Hierarchie insgesamt als ein „auslaufendes Modell“ zu beschreiben (Gebhardt 1991: 133) oder gar davon auszugehen, dass Hierarchien „abgerissen, auseinandergelöst und zerstückelt werden“ (Peters 1993: 198). Weder Lean-Management, Prozessoptimierung oder Profit-Center-Strukturen noch Projektmanagement oder Wissensmanagement haben den Hierarchien einen „Todesstoß“ versetzt. Man kann mit guten Gründen davon ausgehen, dass es, solange es Organisationen gibt, auch Hierarchien geben wird. Aber der Eindruck von Managern, dass beim Treffen von Entscheidungen hierarchische Steuerung nur noch begrenzt wirkt, kann nicht ohne weiteres zurückgewiesen werden. In den Kooperationen über Wertschöpfungsketten hinweg gibt es häufig nur noch begrenzte Möglichkeiten, in Konfliktfällen den Vorgesetzten einzuschalten. Denn je stärker die Hierarchien abgeflacht werden, desto weniger stehen der Hierarch oder die Hierarchien zur Verfügung, um die Koordinationsprobleme zwischen Unterebenen mit einem „Machtwort“ aufzulösen. In Kollektivorganen, Projektgruppen und in Steuerungsgruppen entlang von Wertschöpfungsprozessen wird ausdrücklich auf eine hierarchische Koordination verzichtet. Der „Leiter“ hat häufig nur eine koordinierende Funktion und kann Konfliktsituationen in der Regel nicht mit dem Verweis auf seine herausgehobene Stellung auflösen. In der Kooperation zwischen verschiedenen Organisationen werden die Grenzen der hierarchischen Koordination besonders deutlich. Häufig sind die Mitarbeiter von verschiedenen Unternehmen gezwungen, eine Sache voranzubringen, ohne dass sie davon ausgehen können, dass die Details ihrer Kooperation durch Verträge geklärt sind oder gar ihre Vorgesetzten bereit sind, jedes kleine Problem am Rande einer Konferenz oder einer Golfpartie zu klären. Welche Kooperationsform tritt jetzt an die Stelle, an der Manager mit hierarchischer Steuerung nicht mehr weiterkommen?

Wir stellen im Folgenden das Konzept des lateralen Führens vor. Mit lateralem Führen bezeichnen wir eine *Methode* des Führens von Personen, über die man keine Weisungsbefugnisse hat (Abschnitt 2). Die Methode des lateralen Führens besteht auf drei *Steuerungsformen*, nämlich Verständigung, Macht und Vertrauen. Bei der Steuerungsform Verständigung werden verfestigte Auffassungen teilweise aufgebrochen und Akteure so zu einem „neuen“ Handeln geführt (Abschnitt 3). Bei der Steuerungsform

Macht wird ein Raum geschaffen, in dem neue Machtarenen geschaffen werden können und durch das Verändern der ablaufenden Machtspiele neue Strategien in der Organisation (Abschnitt 4). Bei der Steuerungsform Vertrauen werden Arenen geschaffen, in denen Akteure in eine Vorleistung gehen können und sich langsam Vertrauensbeziehungen ausbilden können (Abschnitt 5). In jeder Situation des lateralen Führens (oder weitgehend in jeder Situation sozialen Handelns) kommen die drei Steuerungsformen Verständigung, Macht und Vertrauen in einem besonderen Mischungsverhältnis zur Geltung. Dabei ergänzen oder widersprechen sich diese Steuerungsformen nicht selten (Abschnitt 6).

2 Das Konzept des lateralen Führens

Die Aufgabe, ohne Weisungskompetenz einen Kooperationsprozess herbeizuführen, nennt sich *laterales Führen*. Es geht dabei um *Führen*, nicht lediglich um Koordinieren. Führen nennen wir das Einwirken auf andere, in eine erwünschte Richtung zu handeln, zu der diese nicht ohne weiteres bereit sind.² Die Herausforderung ist jedoch, dass es sich um laterale Beziehungen handelt, in der die Beteiligten nicht in eindeutigen hierarchischen Weisungsbeziehungen zueinander stehen.³ Der Begriff des *lateralen Führens* wirkt auf den ersten Blick paradox – denn wie kann man „zur Seite“ *führen*, wenn man keine Weisungskompetenz hat? Insofern ist es ein Oxymoron⁴ – eine Zusammenstellung aus zwei sich widersprechenden Begriffen in einer rhetorischen Figur. Der sich widersprechenden Begriffsbildung des *lateralen Führens* liegt der Gedanke zugrunde, dass es dennoch gelingen sollte, etwas zu erreichen, das mehr ist als ein ausgehandelter Kompromiss oder als ein reines Tauschgeschäft, wie es auf dem Markt geschieht. Dieses „Mehr“ ist darin zu sehen, dass man die eigenen Ziele und Absichten nicht einfach preisgibt, sondern die Kooperationspartner dazu bewegt, miteinander in erwünschter Richtung fortzuschreiten, auch in der eigenen Richtung.

2.1 Anlässe zum lateralen Führen

Laterales Führen ist in vielen Organisationen notwendig geworden, auch wenn man es bisher nicht so genannt hat. Anlässe, sich mit anderen Personen, Bereichen oder Organisationen zu verständigen, gibt es viele. Einige seien hier näher beschrieben. Die Aufgabe lateralen Führens stellt sich Projektmanagern, Koordinatoren, Teamleitern und Moderatoren. Sie müssen Kooperation zwischen Personen herstellen, die verschiedenen Bereichen angehören und meist nur zeitweilig, jedenfalls nur auf Zeit an einem Projekt oder in einem Koordinationsgremium mitarbeiten. Sie bekommen zwar ein

gewisses Mandat, solche Kooperationen in Gang zu setzen und in Gang zu halten, aber sie verfügen nur über schwache Mittel, um die Kooperanden „an die Leine“ zu nehmen (siehe auch Ziegenhorn in diesem Band).

Eine Produktmanagerin muss einen neuen Artikel der Kosmetik-Produktlinie, für die sie verantwortlich ist, pünktlich auf den Markt bringen. Sie braucht dazu die Mitarbeit der Produktentwicklung, der Qualitätssicherung, des Vertriebs und der (externen) Werbeagentur. Alle haben eigene Vorstellungen dazu, die weder der Sache nach noch hinsichtlich des Zeitrahmens übereinstimmen. Man behindert sich gegenseitig. Die Instanz, die Druck machen könnte, ist drei Ebenen über ihr und lässt sich nicht einspannen. Die Produktmanagerin muss Verständigung herbeiführen.

2.2 Verständigung in der Prozesskette

Diese Aufgabe stellt sich denjenigen Führungskräften, die zwar eigene Mitarbeiter vertikal – also aus ihrer hierarchischen Position heraus führen – aber die sich mit benachbarten Bereichen „entlang der Prozesskette“ arrangieren müssen. Grund hierfür ist der Umschwung von funktionaler zu prozessualer Organisation, die durch Lean Management, Prozessoptimierung und Wertschöpfungsmanagement an Prominenz gewonnen hat. Führungskräfte müssen sich mit vor- und nachgelagerten Bereichen innerhalb eines Geschäftsprozesses verständigen, ohne über sie verfügen zu können. Sie können auch nicht bei jeder Meinungsverschiedenheit gleich auf übergeordnete Instanzen zurückzugreifen. Die Anrufung von Obrigkeit im Konfliktfalle ist, wenn man Prozessorganisation ernst nimmt, kontraproduktiv; denn dort ist man zu wenig im Geschehen, um die rechten Entscheidungen treffen zu können. Zudem geht Zeit verloren. In Organisationen, in denen es nur noch flache Hierarchien gibt, ist die verbliebene Hierarchie ohnehin kapazitativ nicht in der Lage, operative Konflikte zu schlichten.

Ein Hersteller von Mobiltelefonen entwickelt seine Produkte an mehreren Standorten im In- und Ausland, an anderen werden sie gefertigt und in alle Länder verkauft. Um den Prozess von der Absatzplanung über die Entwicklung, den Einkauf, die Herstellung und den Vertrieb optimal zu steuern, hat man ein Supply-Chain-Management-System installiert. Wenn alles klappen würde, gäbe es keine Notwendigkeit, sich verständigen zu müssen. Allein so funktioniert es angesichts der Marktdynamik nicht. Immer wieder muss geklärt werden, ob man die Systemvorgaben korrigieren oder Regelabweichungen hinnehmen muss. Und darüber gibt es leicht Uneinigkeit. Der „Boss“ ist weit weg. Die Verantwortlichen müssen sich untereinander verständigen. Die Einkaufsleiter sehen sich in der Aufgabe des lateralen Führens: In brenzligen Situationen müssen sie rasch einen Ausgleich der Auffassungen und Bereichsinteressen bewirken, damit das operative Handeln weitergehen kann.

2.3 In Kollektivorganen einer Organisation

In Organisationen bilden sich häufig an der Spitze Kollektivorgane aus, in denen keine oder nur eine sehr schwache hierarchische Führung vorhanden ist. Vorstände, Betriebsräte, Universitätsgremien, Verbandskommissionen oder Anwaltssozietäten verfügen zwar häufig über eine formale Führung (Vorstandsvorsitzender, Betriebsratsvorsitzender, Dekan, Rektor oder geschäftsführender Direktor); die hierarchischen Weisungsbefugnisse sind jedoch so gering, dass die formal festgesetzte Führung gegenüber den Kollegen im Kollektivorgan ihre Interessen und Ansichten nicht unter Rückgriff auf ihre hervorgehobene Position durchsetzen kann.

Der Fakultätsrat einer Universität plant, sich eine neue Studien- und Prüfungsordnung zu geben. Es gibt unterschiedliche Auffassungen zwischen den Professoren, den wissenschaftlichen Mitarbeitern und den Studierendenvertretern. Es herrscht eine große Zurückhaltung, die neue Ordnung über Mehrheitsentscheidungen im Fakultätsrat durchzusetzen, weil man einmal an einer breiten Akzeptanz interessiert ist und sich auch nicht sicher ist, ob eine Mehrheit überhaupt zustande kommt. Der Dekan der Fakultät greift deswegen auf Mechanismen des lateralen Führens zurück, um zu einem gemeinsamen Vorgehen zu kommen.

2.4 Verständigung unter Geschäftspartnern

Ein anderer Grund, warum es heute auf die Fähigkeit ankommt, sich mit anderen verständigen zu müssen, liegt in Vernetzungen mit Wettbewerbern, Lieferanten oder Kunden. Vernetzung bezeichnet ein mehr oder minder geregeltes Miteinander von ansonsten wirtschaftlich autonomen Organisationen zugunsten des Erzielens von Vorteilen für jeden der vernetzten Partner. Man könnte meinen, gegebenenfalls auf einen Geschäftspartner, der sich einer gewünschten Handlungsweise nicht anschließen will, zu verzichten, ihn gegen einen willfährigeren eintauschen. Doch man muss sich zu verständigen suchen, weil die Möglichkeit des Wechsels der Geschäftspartner bei Interessenkonflikten in Netzen eingeschränkt ist. Es ist unrealistisch, mit dem Ende der Zusammenarbeit zu drohen, denn „eingespielte“ Geschäftspartner sind schwer ersetzbar.

Der Leiter der Medizinischen Abteilung einer Pharmafirma hat einen Kreis von Professoren gebildet, der sein Unternehmen darin berät, welche wissenschaftlichen Studien sinnvoll wären, um den Nutzen der entwickelten Medikamente unter Beweis zu stellen. Dabei verfolgen die Wissenschaftler gewiss auch ihre eigenen Interessen, nämlich sich an solchen Studien zu beteiligen, von denen sich eine Stärkung ihres Rufs erwarten lässt. Es kann dem Leiter der Medizinischen Abteilung nicht gleichgültig sein, was sein Beraterkreis seiner Firma empfiehlt. Er muss die fachlichen Auffassun-

gen, aber auch die Interessen der Professoren wie die seiner Firma aufeinander zuführen. Von seinem Geschick in der Handhabung lateralen Führens hängt es ab, ob eine sinnvolle Verständigung darüber zustande kommt, was zu tun ist.

2.4.1 Weswegen entstehen Anlässe zum lateralen Führen: Die lokalen Rationalitäten

Wenn der Zweck eines Unternehmens, der Verwaltung eines Krankenhauses oder auch einer Kooperationsbeziehung zwischen Organisationen klar ist, könnte man auf den ersten Blick davon ausgehen, dass sich alle Glieder der jeweiligen Organisation(-en) im Gleichschritt auf diesen Zweck ausrichten. Zwar wird diese kollektive Ausrichtung auf den einen Zweck und die friktionslose Zusammenwirkung aller Einheiten immer wieder vom Topmanagement beschworen, aber in der Regel finden wir in Organisationen ein Gerangel zwischen Organisationseinheiten, die jeweils darauf verweisen, dass sie mit ihrem Vorgehen dem Oberzweck der Organisation dienen, deren Zusammenspiel aber in der Regel konfliktär ist. Woran liegt das?

Die zentrale Ursache für die Konflikte ist die Arbeitsteilung zwischen Organisationen oder zwischen Organisationseinheiten. Für eine Organisation ist es in der Regel nicht möglich, dass alle Entscheidungen an einer Stelle (zum Beispiel an der Spitze) erbracht werden. Deswegen wird die Organisation in verschiedene Funktions- oder Produkteinheiten unterteilt, die jeweils ihr eigenes Ziel verfolgen. Die Idee ist, dass diese Einheiten zwar den (vermeintlichen) Oberzweck der Organisation im Auge behalten sollten, sich aber vorrangig auf die Erfüllung „ihrer“ Aufgabe spezialisieren sollen.

Bei dieser Konzentration auf eine Aufgabe bilden sich lokale Rationalitäten heraus (Cyert/March 1963). Die durch eine Gruppe von Personen zu bewältigenden Arbeitsschritte – aber auch das Gesamtprojekt – werden ganz im Lichte der eigenen Überzeugungen und Denkstrukturen beurteilt. Die einzelnen Gruppen können die Vielschichtigkeit des Gesamtprojektes nicht zureichend im Blick behalten, weil sie auf ihre Denkmuster festgelegt sind. Jede einzelne Abteilung, jeder Bereich, jede Gruppe nimmt es so wahr, dass ihre eigenen Problemdefinitionen bzw. ihre eigenen Lösungsvorschläge in Einklang mit dem Etikett der Entscheidungsgelegenheit stehen. Zugleich erscheinen ihnen die aus anderen, ihnen zunächst vergleichsweise ungeläufigen Kontexten stammenden Argumente häufig als irrelevant und nicht zur Sache gehörend (vgl. Kirsch 1998: 141).

Die Ausbildung lokaler Rationalitäten ist keine Pathologie einer Organisation – im Gegenteil: Ohne die Ausbildung dieser lokalen Rationalitäten wäre eine Organisation nicht in der Lage, hochkomplexe Aufgaben zu bearbeiten. Die Aufgabe des lateralen Führens ist es, trotz dieser unvermeidlichen lokalen Rationalitäten die verschiedenen Gruppen zu einem gemeinsamen Vorgehen zu bringen, auch wenn man nur begrenzt auf das Instrument der Hierarchie zurückzugreifen kann.

2.4.2 Die Dialektik von Öffnung und Schließung

Im Prozess lateralen Führens ist es häufig nicht angebracht, seine Intentionen direkt durchzusetzen. Man ist ja mit anderen konfrontiert, die aufgrund ihrer lokalen Rationalitäten andere Wahrnehmungen, Intentionen und Interessen haben. Gleichzeitig ist es aber auch nicht angebracht, seine Intentionen preiszugeben, man will ja etwas durchzusetzen. In dieser Situation muss man sich für Handlungsmöglichkeiten offen halten, die sich erst noch entwickeln. Laterales Führen folgt deswegen besser einer Logik der Kontingenz statt der Konsequenz. Der Begriff der Kontingenz weist darauf hin, dass es auch anders möglich ist, weil es keine zwingende Möglichkeit gibt, in vorbestimmter Weise zu handeln. Es kann so gehen oder auch anders – allerdings nicht beliebig. Die Handlungen spielen sich im Rahmen des Möglichen ab.

Das Handeln in und zwischen Organisationen (und man kann ergänzen: das Handeln generell) ist durch den permanenten Umgang mit Kontingenz geprägt: Der Manager hat die Möglichkeit, sich so oder so zu entscheiden. Wenn er sich in die eine Richtung entscheidet, bildet sich sofort eine neue Situation der Kontingenz aus. Das laterale Führen besteht darin, die Kontingenz „künstlich“ offen zu halten, teilweise sogar in Entscheidungssituationen den Kontingenzraum zu vergrößern. Die Mechanismen der Verständigung, der Macht und des Vertrauens dienen dazu, einen „Entscheidungsraum“ zu öffnen, aber natürlich nur, damit die Organisation zu neuen Handlungsmöglichkeiten kommt.

3 Verständigung: Der erste Mechanismus lateralen Führens

Verfestigte Denkmuster finden sich immer und überall in Organisationen. Jeder Akteur ist in eine Gruppe eingebunden, deren Erwartungen erfüllt werden müssen. Das Denkgebäude einer Gruppe ist normalerweise kohärent und in sich geschlossen. Man hat gemeinsame Auffassungen darüber herausgebildet, wie man die Wirklichkeit und sich selbst darin sieht. Die Erklärungsmuster sind zudem dogmatisiert, das heißt, dass sie nicht mehr hinterfragt werden und für wahr erklärt sind.

Die gruppentypischen Denkmuster können aus den Standards, Normen und Auffassungen der eigenen professional community entstehen. Man betrachte nur die Denkmuster von Anwälten, Medizinern oder Ingenieuren. Oder sie sind aus der funktionalen Differenzierung als Folge der Arbeitsteilung in einer Organisation entstanden. Die Denkweise im Vertrieb ist beispielsweise darauf gerichtet, die Kundenwünsche zu befriedigen, während die Produktion darauf aus ist, die geplante und laufende Produktion nicht zu ändern. Beide Entstehungsorte verfestigter Denkweisen können sich

kombinieren, weil bestimmte Funktionsbereiche in Organisationen nur von einer bestimmten Profession besetzt werden können. Menschen gleicher Position geraten auch in gleiches Denken (vgl. Bohn 2002).

Beispiel: Verfestigte Denkauffassungen bei Fashionable Ware

Wie sich verfestigte Denkauffassungen ausbilden, wird an folgendem Beispiel deutlich: In einer Textilfabrik, nennen wir sie Fashionable Wear, gibt es drei Bereiche, die sich mit dem Verlangen der Kunden nach Handelsmarken auseinandersetzen wollen. Die Vertreter der Bereiche sind: der Produktionsmanager, der Designer und Produktmanager sowie die Geschäftsleitung mit Controlling. Die Auffassungen, die sie vertreten sind folgende:

Der Produktionsmanager meint, dass man nur mit modernen Maschinen große Stückzahlen produzieren kann. Dabei soll das gesamte Fertigungsprogramm auf einmal „durchgefahren“ werden und nicht auf Einzelwünsche ungerüstet werden. Das Design muss sich rationell produzieren lassen.

Designer und Produktmanager denken, dass man nur für Markenprodukte gute Preise bekommen kann. Die Markenkleidung muss immer aktuell, fashionable sein, kann sich also im Design auch kurzfristig ändern. Ihrer Meinung nach ist die Designqualität entscheidend für den Geschäftserfolg.

Controlling und Geschäftsleitung haben die Auffassung, dass man mit der Herstellermarke die Kunden an die Firma bindet. Um erfolgreich zu sein, braucht die Firma moderne Maschinen und Produktionsmethoden. So kann „Masse mit Klasse“ hergestellt werden.

Angesichts dieser verschiedenen Denkweisen fällt die Verständigung schwer, weil für die Produktionsmanager eine High-tech-Produktion ihr Wunschbild ist, für die Designer und Produktmanager die Kreativität und das Modeempfinden zählt und die Geschäftsleitung keinen Widerspruch zwischen kreativem Design und moderner Produktion sieht.

In die Auffassungen der verschiedenen Gruppen mit verfestigten Denkweisen flechten sich ihre Interessen mit ein, also alles, was sie für sich erreichen oder abwehren wollen. Zudem nehmen die verfestigten Denkweisen unterschiedliche Formen an. Sie können zum Beispiel als Mythen, Dogmen oder Fiktionen auftreten. Im Beispiel der Textilfabrik vertritt die Produktion das Dogma, dass Massenprodukte Skalenvorteile und damit Ertrag bringen. In der Designabteilung besteht die Fiktion, dass die Kreativität der Designer in der Modebranche ausschlaggebend ist. Die Geschäftsleitung hält an dem Mythos fest, dass sie die Gewinne der Firma steigern muss, um am Markt zu bestehen.

Wenn wir von verfestigten Denkweisen sprechen, meinen wir nicht, dass sie absolut starr und unbeweglich sind. Sie lassen sich durchaus ändern und mit ihnen die Interessen, Auffassungen, Normen, etc. – Allerdings nur sehr zäh und langsam. Um auf

verfestigte Denkweisen in Organisationen aufmerksam zu werden, lassen sich folgende Fragen nutzen: Welche (Grund-)Auffassungen der einen Gruppe stören die der anderen, welche Auffassungen passen nicht zueinander? Welche (eigennützigen) Interessen unterstellt man den anderen und welche Interessen meldet man selber offen an? Welche Arbeitsroutinen versperren den Blick? Vor welchen Gedanken fürchtet man sich in der Organisation? Welche Auffassungen sind bei einer Gruppe in sich widersprüchlich? Wo handelt eine Gruppe anders, als es ihren Auffassungen entspricht?

Das Erkennen von verfestigten Denkgebäuden ist die eine Sache, sie auch nur ansatzweise zu verändern eine zweite. Das Problem beim Aufbrechen kollektiver Denkgebäude ist, dass es sich ja gerade der Einsicht der Akteure entzieht, dass es sich um kollektive Denkgebäude handelt. Die Akteure gehen davon aus, dass es sich um eine „objektive“ Darstellung der Situation handelt, die eigentlich auch von anderen Gruppen geteilt werden müsste. Die „Tricks“, um das Denken des Gegenüber „aufzubrechen“, die sich mehr unbewusst als bewusst in der alltäglichen Interaktion ausbilden, lassen sich zu Instrumenten des lateralen Führens generalisieren.

Die Verfremdung der Lage

Bei diesem Diskursinstrument geht es darum, der Bedrohung, die von Veränderungen ausgeht, die Schärfe zu nehmen. Denn es widerstrebt Gruppen, ihren eigenen Status quo in Frage zu stellen. Unangenehmen, bedrohlichen Dingen wird aus dem Weg gegangen und die aktuelle Situation wird beschönigt. Mit vorgeschobenen Zwängen und dem Verweis auf Erfahrungen werden Änderungen abgewehrt.

Verfremdet man die Lage, setzt man den Abwehrmechanismus außer Kraft. Die Verfremdung erfolgt darin, dass man die Situation in die Zukunft projiziert, beispielsweise mit der Frage „Was sähe bei uns in zehn Jahren anders aus?“ Oder bestimmte Zwänge werden außer Kraft gesetzt: z.B. „Was würden wir mit einem zehnfach höheren Budget entwickeln?“ Eine andere Möglichkeit ist, die Beteiligten für eine unverfängliche Situation antworten zu lassen. 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 (Bohn 2002).

Das Arbeiten mit inkompatiblen Axiomen

Unter Axiomen verstehen wir eine nicht weiter anzuzweifelnde Grundauffassung. Ein Axiom bedarf keines weiteren Beweises. Man geht davon aus, dass die Annahme schon so richtig ist.

Mitunter tritt ein Axiom jedoch in einen Widerspruch zu einem anderen. Grundauffassungen, die einer Organisation oder in einer Organisationseinheit herrschen, sind nicht miteinander ohne weiteres kompatibel. So wird häufig in Unternehmen zur glei-

chen Zeit die Überzeugung gepflegt, dass die Stärke der Firma in den bewährten Stammprodukten liegt und die Annahme vertreten, dass das Unternehmen nur durch Innovationen am Markt bestehen kann. In Verwaltungen wird häufig gleichzeitig die Abflachung von Hierarchien gefordert und die Ansicht vertreten, dass eine Führungskraft nur eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern haben sollte. Dass eine geringe Führungsspanne aber bei einer gleichbleibenden Mitarbeiterzahl nur auf Kosten einer stärker gestaffelten Hierarchie erreicht werden kann, wird übersehen.

Der Wirtschaftsnobelpreisträger Herbert Simon (1946) stellte fest, dass die Axiome des Managements ganz ähnlich seien wie Sprichwörter. Genauso wie jede der Grundauffassungen in Organisationen erst einmal Spontanplausibilität für sich beansprucht, würden die von Generation zu Generation weitergegebenen Sprichwörter auf dem ersten Blick überzeugend wirken. Bei genauem Hinsehen widersprechen sich aber die Grundauffassungen in Organisationen genauso wie die vieler Sprichwörter. Das Sprichwort „Gegensätze ziehen sich an.“ erscheint genauso einleuchtend wie das Sprichwort „Gleich und gleich gesellt sich gern.“, gleichzeitig können aber beide nicht gültig sein (vgl. Kühl 2000).

Im Prozess des lateralen Führens kommt es jetzt darauf an, diese gegensätzlichen Axiome in einer Organisation oder einer Organisationseinheit herauszuarbeiten und durch deren Aufzeigen in Gesprächen neue Einsichten zu produzieren. Wie geht man dafür vor? Man lässt sich zunächst auf die Denklogik der anderen ein und identifiziert die ihren Aussagen gemeinsamen Grundannahmen. Dann spürt man Widersprüchlichkeiten in ihren Axiomen auf und konfrontiert sie dann mit ihren Widersprüchlichkeiten.

Die paradoxe Intervention

Paradoxe Interventionen dienen wie das Arbeiten mit inkompatiblen Axiomen dazu, einen Verständigungsprozess in Gang zu setzen. Anstatt eine Organisation oder eine Organisationseinheit mit ihren Widersprüchlichkeiten zu konfrontieren, werden besonders eingeschliffene Denk- und Handlungsweisen noch künstlich verstärkt.

Ausgangsüberlegung ist, dass die von außen leicht als „pathologisch“, „skurril“ oder „irrational“ erscheinenden Besonderheiten der betrachteten Organisation selbst funktional sind, also der Erhaltung gerade dieser Organisation dienen. In Organisationen werden diese Denk- und Handlungsformen häufig mit allen Kräften verteidigt. Aussagen wie: „Das ist historisch so gewachsen.“, „Man sollte ein laufendes System nicht verändern.“ oder „Das ist politisch sehr sensibel.“ erscheinen zwar einem Außenstehenden als strukturkonservierend, aber sie haben doch ihre Berechtigung, weil sie auf die Funktionalität des momentanen Handelns und Denkens verweisen.

Bei der paradoxen Intervention kommt es jetzt darauf an, nicht gegen diese „pathologisch“ wirkenden Besonderheiten einer Organisation vorzugehen, sondern vielmehr deren Funktionalität herauszustellen und diese sogar noch künstlich zu verstärken. Im

Prozess des lateralen Führens werden die Merkmale, die von außen immer als problematisch betrachtet werden und für die sich eine Organisation oder eine Organisationseinheit immer verteidigen muss, plötzlich positiv besetzt. Eine Organisation, die sich immer dafür verteidigen musste, dass Sie entgegen dem Trend an einer strikten funktionalen Abteilungsorganisation festhält, wird beispielsweise in einem Verständigungsprozess damit konfrontiert, diese Abteilungsorganisation noch weiter zu treiben. Ein Unternehmensbereich, der sich dem Systemanbieter-Postulat verschrieben hat und sich gegen die Forderung nach der Konzentration auf Kernkompetenzen wehrt, wird mit einer sehr weitgehenden Vorstellung bezüglich der Systemanbieterpositionierung konfrontiert.

Der Effekt ist, dass die defensive Abschirmung der Organisation oder der Organisationseinheit überwunden werden kann. Die Betroffenen erhalten dadurch die Möglichkeit, selbst nach Gründen zu suchen, weswegen die eigenen Denk- und Handlungsweisen eventuell problematisch sind.

Verständigung: Öffnung durch die Erzeugung von Diskrepanzerlebnissen

Es geht nicht darum, im Verständigungsprozess eine Metaperspektive zu erzeugen, durch die Konflikte in Organisationen „aufgelöst“ werden können. (vgl. zu dieser Auffassung Kirsch 1998: 149f.; Schröder 2002: 5f.). Diese Vorstellung geht davon aus, dass letztlich die Organisationen die Ausbildung von lokalen Rationalitäten überwinden könnten, wenn es doch nur gelingen könnte, alle für eine übergreifende Organisationsrationalität zu gewinnen.

Aber leider (oder glücklicherweise) funktioniert dieser Mechanismus nicht. Die Einsicht aller Beteiligten in die Gesamtrationalität einer Organisation oder gar eines Organisationsnetzwerks würde zur Voraussetzung haben, dass der Mechanismus der Arbeitsteilung und Spezialisierung außer Kraft gesetzt wird. Nur so wäre es möglich, dass sich alle aus ihren lokalen Rationalitäten, ihren spezialisierten Interessen und ihren durch Organisationsstrukturen geprägten Denkweisen befreien. Eine Organisation ohne Arbeitsteilung und Spezialisierung ist aber nicht mehr in der Lage, komplexe Aufgaben zu bewältigen. Es kommt also vielmehr darauf an, Diskrepanzerlebnisse und Irritationen zu erzeugen, die es ermöglichen, sich wenigstens kurzzeitig von eingespielten Denkweisen zu entfernen. Wenn dies bei verschiedenen Organisationseinheiten gleichzeitig entsteht, kann es zu neuen gemeinsamen Sichtweisen kommen, die es ermöglichen, anders (aber nicht notwendigerweise besser) zu handeln als man es bisher gemacht hat. Die Vorteile, die mit einer Steuerung über Verständigung verbunden werden, liegen auf der Hand: Durch die Initiierung von Verständigungsprozessen werden die Ansichten, Erfahrungen und Interessen vieler Akteure mobilisiert. Dadurch erhofft man sich, die Qualität der Lösung für eine bestimmte Aufgabe zu erhöhen. Durch Verständigungsprozesse reduzieren sich in Unternehmen die Motivations- und Kontrollprobleme des Managements. Mitarbeiter wählen einen bestimmten Weg zur Abarbeitung des Problems, weil sie sich mit allen Beteiligten auf diesen Weg

geeignet haben und nicht, weil sie sich aufgrund von Anweisungen oder von Marktprozessen dazu gezwungen sehen. Damit können, so die Hoffnung, Maßnahmen zur Motivation und zur Kontrolle entfallen. Aber lässt sich eine Organisation oder eine Kooperationsbeziehung zwischen Organisationen einzig und allein über Verständigung organisieren? Mit Begriffen wie „diskursives Unternehmen“, „konsensuelles Management“ oder „Soziokratie“ wird Verständigung zur zentralen Steuerungsform in und zwischen Organisationen erhoben. Die Idee hinter diesen Konzepten ist, dass man über Verständigung zu einem Einvernehmen innerhalb der Organisation kommen kann, wie eine bestimmte Aufgabe gelöst werden soll. Die Voraussetzung dafür wäre aber, dass es eine Basis gemeinsamer Erfahrungshintergründe und Wertorientierungen gibt (Seitz 1993: 93) – aber die wird ja gerade durch die lokalen Rationalitäten in und zwischen Organisationen begrenzt.

Das Eingrenzen der Verständigung wird durch ein Gedankenspiel deutlich: Letztlich läuft eine nur auf Verständigung basierende Steuerung von Organisationen darauf hinaus, die Stärke, die in der Bearbeitung von Komplexität durch Arbeitsteilung und professioneller Spezialisierung liegt, zu opfern. Eine vollständige Verständigung wäre theoretisch nur möglich, wenn Erfahrungshintergründe, Wertorientierungen und Zielsetzungen aller Beteiligten gleich wären – und dies würde nur gehen, wenn die Arbeitsteilung und Spezialisierung, die für die Ausbildung lokaler Rationalitäten verantwortlich ist, aufgegeben wird. Selbst wenn man annimmt, dass dies möglich wäre – selbstverwaltete Betriebe und Kooperativen haben dies ja versucht – liegen die „Kosten“ dieser Form der Steuerung auf der Hand. Die Steuerung von Organisationen nur über Verständigung wäre äußerst zeitintensiv und langwierig – alle Akteure müssten sich ja auf eine gemeinsame Sichtweise der Dinge verständigen, bevor sie handeln können.

Setze auf partielle Verständigung, nicht auf grundsätzlichen Konsens

Wegen der geringen Fähigkeiten zur Komplexitätsbearbeitung von Organisationen, die nur auf Verständigung setzen, kann es im Prozess des lateralen Führens nicht darum gehen, die lokalen Rationalitäten komplett aufzubrechen. Die unterschiedlichen Auffassungen und Interessen müssen nur insoweit auf einander zugeführt werden, als es zum sinnvollen Vorankommen erforderlich ist. Ein durch laterales Führen herbeigeführtes Ergebnis ist ein dem Umfang und der Zeit nach ausreichendes Arrangement für zweckvolles Handeln. Es ist also lediglich partielle Verständigung zu erreichen, kein vollständiger Konsens.

Die Bedeutung dieser Maxime kann man sich gut klar machen, wenn man an Einigungsprozesse zwischen dem Management und dem Betriebs- bzw. Personalrat denkt. Wenn beide Seiten akzeptieren, dass es eine grundsätzliche Übereinstimmung der Interessen nicht geben kann, wird es leichter möglich, partielle Vereinbarungen zu treffen.

4 Macht: Der zweite Mechanismus lateralen Führens

Macht ist Teil jeder Beziehung. Sie ist die Fähigkeit, bei anderen ein Verhalten zu erzeugen, das sie spontan nicht angenommen hätten. Sie ermöglicht einem Akteur einen – mehr oder minder langen – Austauschprozess so zu strukturieren, dass er für sich Vorteile aus dieser Situation ziehen kann (Friedberg 1993: 117f.).

In Machtbeziehungen werden Handlungsmöglichkeiten getauscht. Das sind die Fähigkeiten, für andere wichtige Probleme zu lösen oder Hilfe und Unterstützung zu verweigern. Dabei hängt die Macht von der Relevanz der Handlungsmöglichkeiten für andere und von der Autonomie und Nichtersetzbarkeit der Akteure ab. Ein Vertriebsmitarbeiter, der einen privilegierten Zugang zu einem wichtigen Kunden hat, besitzt ein Pfund, mit dem er wuchern kann. Je weniger ein EDV-Experte wegen seiner detaillierten Kenntnisse eines in der Firma selbstgestrickten Programms zu ersetzen ist, desto stärker ist seine Position gegenüber Personen, die vom Programm abhängig sind.

Dabei ist Macht eine Austauschbeziehung, die zwar asymmetrisch, aber stets wechselseitig ist. Eine Person oder Personengruppe kann die eigenen Auffassungen nur dann durchsetzen, wenn eine andere Person oder Personengruppe bereit ist, sich mit dieser in eine Beziehung einzulassen. Eine Abteilungsleiterin kann nur solange Weisungen erteilen, wie die Mitarbeiter sich diesen Weisungen unterwerfen. Ein Meister kann nur anordnen, solange der Arbeiter ihm folgt. Sobald sich eine Person der Beziehung, z.B. durch Kündigung oder Stellenwechsel, innerhalb der Firma entzieht, sind die Austauschbeziehungen und damit auch das Machtverhältnis zu Ende. Schon eine Verweigerung wie die, Überstunden zu arbeiten, kann den Meister in Bedrängnis bringen. Der Meister wird seinen Leuten eine Kompensation, eine Gefälligkeit anbieten müssen.

Aus einer Machtbeziehung ziehen also immer beide Seiten etwas. Dies bedeutet natürlich nicht, dass es sich um einen fairen oder gerechten Austauschprozess handeln muss. Es verweist aber darauf, dass auch der vermeintlich Machtlose ein Interesse an der Aufrechterhaltung der Machtbeziehung hat. Zwar wird uns die Rolle von Macht häufig nur in dramatischen Konfliktsituationen deutlich. Aber diese Konflikte sind in Machtbeziehungen eher die Ausnahme als die Regel. Machtbeziehungen basieren darauf, dass diese von den beteiligten Akteuren geteilt und mehr oder minder akzeptiert werden. Zwar lauert im Hintergrund immer die Drohung, dass man die Machtbeziehung eskalieren lassen kann und Sanktionen und Drohungen bis hin zur Gewaltanwendung wirksam werden, in der Regel ist die Machtbeziehung jedoch dadurch gekennzeichnet, dass sich beide Seiten in sie fügen und Sanktionen und Drohungen latent gehalten und nur vorsichtig angedeutet werden.

Macht stützt sich auf die Kontrolle relevanter Unsicherheitszonen. Es lassen sich typische Unsicherheitszonen in Organisationen ausmachen (Crozier/Friedberg 1979: 40): (a) *Hierarchen* stützen ihren Einfluss darauf, formale organisatorische Regeln erlassen zu können, die das Aktionsfeld der Untergebenen einengen oder erweitern können; (b) *Experten*, beispielsweise IT-Fachleute oder Marketingspezialisten, gewinnen ihre einflussreiche Stellung aus der Beherrschung von in der Organisation relevantem Sachwissen; (c) Personen, die *Relaisstellen* zur Umwelt darstellen, ziehen Machtmöglichkeiten daraus, dass sie einen privilegierten Zugang zu Kunden, zentralen Zulieferern, wichtigen Kooperationspartnern oder einflussreichen staatlichen Stellen haben; (d) *gate keeper*, beispielsweise ein Sekretär oder eine persönliche Referentin, ziehen ihren Einfluss aus der Kontrolle wichtiger interner Kommunikationskanäle und Informationsquellen. Hierarchie begründet nur eine Unsicherheitszone unter anderen und deswegen darf man Hierarchie auf keinen Fall mit Macht gleichsetzen (wie beispielsweise Doppler/Lauterburg 1997). Sicherlich: Manager entscheiden nicht nur über Arbeitsprozesse oder Strategien mit, sondern als Vorgesetzte bestimmen sie auch maßgeblich über die Einstellung, Entlassung und Karriere ihrer Mitarbeiter. Sie beherrschen damit eine zentrale Unsicherheitszone ihrer Mitarbeiter – jedenfalls solange diese keine attraktiveren Alternativen auf dem Arbeitsmarkt haben. Sie können zugleich auch über andere Unsicherheitszonen wie den Kontakt zur Umwelt oder Fachkenntnisse verfügen, aber nicht automatisch, quasi qua Amt. Häufig haben die Untergebenen mehr Fachwissen als Vorgesetzte. Aufgrund des wachsenden Bedarfs an spezialisiertem Fachwissen können Führungskräfte häufig nicht mehr alle Themenfelder in ihrem Bereich übersehen und müssen zulassen, dass ihre Mitarbeiter sachverständiger und kompetenter sind als sie. Auch die Kontakte zu Kunden, Zulieferern, Kooperationspartnern oder politischen Institutionen sind nicht an der Spitze monopolisiert. Gerade in größeren Unternehmen, Verwaltungen oder Verbänden ist es nötig, dass die Organisationsspitze die Pflege der Außenkontakte delegiert. Auch hat die Führungskraft nicht die Möglichkeit, alle Kommunikationen in der Organisation zu regulieren. Schon die häufige Klage von Führungskräften über (vermeintlich falsche) Gerüchte zeigt, dass Kommunikationen in Unternehmen ganz anders laufen als es sich die Führungskräfte vorgestellt haben (vgl. Luhmann 1971: 99).

Gerade in Situationen lateralen Führens findet man Situationen, in denen die „Machtquelle“ Hierarchie nur begrenzt (oder auch gar nicht) wirkt. Aber selbst in Situationen, in denen eindeutige hierarchische Verhältnisse vorhanden sind, sind die Steuerungswirkungen der Hierarchie begrenzt, weil die Untergebenen wichtige Unsicherheitszonen beherrschen. So können in Krankenhäusern die vermeintlichen „Götter in Weiß“ trotz ihrer formalen Befugnisse die Abläufe nicht eindeutig bestimmen. Pflegekräfte beherrschen für Ärzte wichtige Unsicherheitszonen und können diese als Tauschgut einsetzen. So sind die Ärzte von den Pflegekräften abhängig, weil sie jeweils nur häufig kurz in den Stationen verweilen. Sie sind darauf angewiesen, dass die Pflegekräfte ihnen administrative und zuweilen auch kurative Arbeiten abnehmen. Es können so Aushandlungsverhältnisse entstehen, in denen die Pfleger die Bereitschaft

zur Übernahme von stärkerer Verantwortung gegen stärkere Mitsprache bei der Patientenbetreuung eintauschen.

Könnte man Organisationen von einem Metazweck rational durchprogrammieren, käme Macht nicht ins Spiel. Es bestünden eindeutig Kausalverbindungen zwischen den verschiedenen Einheiten und Elementen, die alle darauf ausgerichtet wären, den Organisationszweck zu erfüllen. Machtprozesse könnten sich nicht anlagern. Aber Rationalität ist, wie oben gezeigt, notgedrungen begrenzt. In diese nicht zu vermeidenden Rationalitätslücken tritt Macht ein. Machtspiele setzen ein. Da es nicht „die“ richtige Entscheidung gibt, versuchen Akteure, einerseits bestehende Asymmetrien zu eigenen Gunsten zu verstärken, um mehr Kompetenzen und Ressourcen zu erringen, und zugleich andere am Aufbau eigener Machtressourcen zu behindern. Jetzt sind diese Machtspiele keine Dysfunktionalitäten der Organisation. Im Gegenteil: Sie tragen maßgeblich dazu bei, die Blockaden zu überbrücken, die angesichts der Unmöglichkeit des Treffens rationaler Entscheidungen entstehen würden. Sie sind der Schmierstoff, der die Organisationen angesichts der Rationalitätslücke in Bewegung hält.

4.1 Die Öffnung von Machtprozessen durch laterales Führen

Wie gehen laterale Führer in Veränderungsprozessen mit den Machtspielen um? Der Moderator und Berater oder auch die für die Veränderung zuständigen Manager erfüllen in den Machtspielen in Organisationen mehrere Funktionen, die je nach Phase unterschiedlich stark zur Geltung kommen.

Viele Machtspiele laufen latent ab, d.h. man kaschiert (häufig auch vor sich selbst), dass es sich bei Spielzügen um ein Ausspielen eigener Machtpositionen handelt. Die Kombattanten fechten beispielsweise mit vermeintlich rationalen Argumenten. Sie berufen sich darauf, dass ihre Position „logisch“ sei, weil sie dem Ganzen diene. Sie berufen sich auf ihre Kompetenz, die ihnen übertragenen Pflichten oder auf ihre Rechte. Sie zitieren, was die Obrigkeit gesagt hat (oder gesagt haben könnte). Sie verweisen auf Untersuchungen aus Erfolgs- oder Misserfolgsbeispielen. Oder sie sagen nicht alles, was sie wissen. Häufig sind die Spieler vorsichtig. Sie kennen die Machtstärke der anderen nicht genau. Oft können sie auch die eigene Machtstärke nicht einschätzen. Wer sich wie weit durch- oder widersetzen kann, zeigt sich erst nach mehreren Spielrunden. Der laterale Führer ist immer auch Analytiker der Machtverhältnisse und der Machtspiele. Er findet heraus, woraus die Akteure ihre Macht ableiten. Er analysiert, wer in den „Machtarenen“ mit welchen Interessen mitspielt, welche „Spielzüge“ typisch sind und welche Unsicherheitszonen die Akteure beherrschen.

Existierende Machtspiele können etwas voranbringen. Sie können dazu beitragen, dass ein „toter Punkt“ überwunden wird und können ganz in der Logik des „do it“ dazu führen, dass man trotz großer Bedenken und Zweifel einfach eine von einem Akteur favorisierte Strategie angeht. Aber Machtspiele können in Organisationen auch blockieren – wenn man sich zum Beispiel im Kreise dreht, nicht aufeinander zugeht, oder wenn man nicht mehr miteinander redet, sondern schießt. Wie lassen sich die Machtspiele im Prozess des lateralen Führens verändern?

Das Schaffen von Spielfeldern für Machtauseinandersetzung

Der laterale Führer ist Förderer von Machtauseinandersetzungen. In Kleingruppengesprächen, Workshops und Konferenzen bildet er „Spielfelder“, in denen die Konflikte zutage treten können. Er bringt die Parteien dazu, an einem Verständigungsprozess teilzunehmen und achtet darauf, dass sich keine Partei dieser Auseinandersetzung entziehen kann. In den von ihm gestalteten Arenen bringt er mittels Fragen und Thesen die Kontroversen an die Oberfläche und kann mit eigenen Interventionen die Machtverhältnisse so darlegen, wie er sie analysiert hat.

Wichtig ist, dass er in den Kleingruppengesprächen als Zähler der Austragungsformen auftritt. Er achtet darauf, dass man sich nicht verletzt und dass die eher schwachen Personen durch die offenen Kommunikationsformen nicht bloßgestellt werden. Er kann zur Entschärfung beitragen, indem er darauf aufmerksam macht, dass Machtspiele zur Organisationen gehören wie die Luft zum Leben und Machtprozesse nicht ohne weiteres auf organisatorische Dysfunktionalitäten oder persönliche Eitelkeiten zurückgeführt werden können.

Durch die Hinzuziehung neuer Mitspieler

Die Hinzuziehung neuer Mitspieler verändert in der Regel das Machtspiel. Diese Strategie wird in den alltäglichen Machtspielen in Organisationen eingesetzt. Man zieht eine Führungskraft hinzu, weil man sich durch diese Rückendeckung erhofft. Oder man lädt einen Kunden zum Workshop ein, weil man hofft, dass er enthüllt, dass die Interessen der Kunden doch ganz andere sind als der Vertrieb es immer darstellt.

Die Kunst des lateralen Führens besteht darin auszutarieren, inwiefern die Hinzuziehung neuer Mitspieler verfahrenere Machtspiele wieder in Gang bringen kann oder inwiefern es die eine Seite desavouieren könnte und so eventuell zu einem Totalausstieg der einen Seite aus einer Kooperationsbeziehung führt.

Durch die Schaffung von Tauschbörsen

In Machtspielen tauscht man Handlungsmöglichkeiten. Der Chef verspricht, seinen Mitarbeitern den morgigen Nachmittag frei zu geben, wenn sie einen wichtigen Auftrag erledigen. Der Kunde verspricht einen lukrativen Folgeauftrag, wenn der Zulieferer

rer seinen Eilauftrag an der üblichen Auftragsplanung vorbei in Rekordzeit bearbeitet bekommt.

Was getauscht wird, muss einander entsprechen. Man ist häufig nicht bereit, in eine Vorlage zu gehen und auf Einfluss in einem Feld zu verzichten, wenn die Gegenleistungen der anderen Seite nicht entsprechend sind. Aber der Tauschprozess muss nicht (wie zum Beispiel beim Einkaufen im Penny-Markt) zeitgleich ablaufen. Er kann sich verschieben. Man geht in eine Vorlage und erwartet, dass der oder die andere sich in absehbarer Zeit revanchieren wird.

In Organisationen oder in Organisationsbeziehungen können mehr oder wenig intensive Tauschbörsen existieren. Im lateralen Führen können Prozesse darüber in Gang gesetzt werden, dass die Tauschbörsen dynamisiert werden, also Akteure stärker das Einlenken an einer Stelle gegen Zugeständnisse des anderen an einer anderen Stelle tauschen.

4.2 Die Grenzen der Macht

Es gibt eine Tendenz, Organisationen und die Kooperation zwischen Organisationen als den Schauplatz großer Machtkämpfe darzustellen. Sowohl die Biographien „großer Unternehmensführer“ als auch Ratgeber à la „Machiavelli für die Managerin“ begreifen die Organisationen nicht selten als eine Löwengrube, in der die Mitspieler sich gegenseitig mit allen möglichen Tricks bekämpfen. Aber es fällt auf, dass die Kooperationen in Organisationen und die Kooperation zwischen Organisationen nur selten in ein wildes Machtspiel ausarten.

Weswegen sich in Organisationen nicht alles über Macht regeln lässt

Die Machtentfaltung stößt auf Grenzen, weil es in der Regel ein gemeinsames Interesse an der Fortdauer des Spiels gibt. Im Hintergrund lauert immer die Drohung eines Akteurs, das Machtspiel und damit auch die Austauschbeziehung zu beenden. Daran haben die Akteure jedoch häufig kein Interesse oder keine Möglichkeit. Sie wollen etwas vom anderen, das sie zu so günstigen Bedingungen von niemand anderem bekommen können, oder sie haben keine Möglichkeit, das Machtspiel zu beenden weil sie die andere Person nicht durch Entlassung aus der Organisation entfernen können. Wodurch wird die Machtentfaltung jetzt konkret begrenzt?

Die Macht wird erstens durch gegenseitige Abhängigkeit begrenzt. Ein Mitarbeiter kann seine starke Position in einer Machtbeziehung deswegen nicht beliebig ausschöpfen, weil er ja nicht weiß, ob er auf sein Gegenüber in einer anderen Situation angewiesen sein wird. Die Macht wird zweitens durch Spielregeln kanalisiert. So gibt es beispielsweise die Spielregel, dass die Machtspiele zwischen Verkauf und Produktio

nicht so ausgetragen werden dürfen, dass der Kunde als Koalitionspartner direkt mit einbezogen wird.

In einem Forschungsprojekt versuchen Mitarbeiter, jeweils ihre eigenen Interessen durchzusetzen. Man kann sich nur schwer verständigen, weil die Denkstile sehr unterschiedlich sind. Eine Vertrauensbeziehung kann sich nicht ausbilden, weil großes Misstrauen herrscht, dass jedes Entgegenkommen lediglich vom anderen ausgenutzt wird, um seine Machtposition auszunutzen.

Bei jedem Zusammenkommen handelt es sich um ein mehr oder minder virtuoses Machtspiel der beteiligten Akteure. Das Machtspiel wird kaum reguliert, weil die Hierarchie weit weg ist und sich bewusst (oder unbewusst) aus dem Konflikt heraushält. Die Machtarena ist so gestaltet, dass sich keiner richtig durchsetzen kann.

Die Teilnehmer am Machtspiel wissen, dass sie aufeinander angewiesen sind und aufgrund der Arbeitsverträge das Verdrängen des anderen aus dem Projekt nicht möglich ist. Die Kooperationsbeziehungen sind jedoch in der Form „vermachtet“, dass die Sache kaum vorangeht. Ein Teilnehmer nutzt die erstbeste Gelegenheit, um sich in ein Arbeitsfeld abzusetzen, wo die Sache besser vorangeht. Die Kooperationsbeziehung zerbricht, weil das Machtspiel zu weit getrieben wurde.

Strapaziere das Machtspiel nicht über

Machtspiele können für die Organisation hohe Organisationskosten bedeuten. Elegant ausgetragene Machtspiele, die Versuche neue Mitspieler hinzuziehen, um auch die Machtprozesse zu verändern und das Organisieren von Tauschbörsen kosten Zeit. Es gibt Unternehmen, in denen Mitarbeiter einen großen Teil ihrer Zeit in Konferenzen, Arbeitsgruppen oder informellen Treffen verbringen, weil nur über die dort ausgetragenen Machtspiele etwas vorangeht. Ob dies in dieser ausgeprägten Form immer die beste und für alle Beteiligten am wenigsten anstrengende Form der Koordination bedeutet, ist eine zweite Frage.

5 Vertrauen: Der dritte Mechanismus lateralen Führens

Kooperieren ist riskant. Beim Kooperieren ist das Handeln des einen davon abhängig, wie die anderen handeln. Das Gleiche gilt für das Handeln dieser Anderen, wenn sie an sein Handeln anschließen wollen. Die jeweiligen Handlungsweisen sind nicht mit Gewissheit vorhersagbar, sie sind kontingent und damit riskant. Vertrauen ist ein Weg, durch den trotz dieser Kontingenz Kooperation zustande kommt.

Das Problem ist: Ist man gewillt, dem anderen Vertrauen entgegenzubringen, geht man ein im Voraus schwer kalkulierbares Risiko ein. Im Gegensatz zur Macht, wo man mit negativen Sanktionen drohen kann, falls die eigenen Erwartungen nicht erfüllt werden, geht man im Falle des Vertrauens mehr oder weniger stark das Risiko ein, dass eigenes Vertrauen missbraucht werden kann.

Im Gegensatz zu Marktbeziehungen findet keine Quantifizierung von Tauschgütern statt und der Tauschprozess muss auch nicht gleichzeitig abgewickelt werden. Vertrauensbeziehungen sind Tauschbeziehungen „ohne Gewissheitsäquivalente“ (Luhmann 1968). Immobilienfonds weichen beispielsweise zunehmend von dem Verfahren ab, in Vertragsverhandlungen das Generalbauunternehmen wie eine Zitrone auszuquetschen, weil sich gezeigt hat, dass die Generalunternehmer sich bei Nachbesserungen dann „revanchieren“. Stattdessen versucht man ein Verfahren zu etablieren, in dem man als Immobilienfond dem Generalbauunternehmen einen Vertrauensvorschuss gibt und darauf setzt, dass dieses nicht mehr versucht, bei Nachbesserungen seine starke Position auszunutzen.

Vertrauen stabilisiert sich als Output vertrauensvollen Verhaltens und geht dann als Vertrauensbasis in das weitere Handeln ein. Es findet ein sozialer Tausch statt. Der anderen Seite wird ein Vertrauensvorschuss eingeräumt, in der Erwartung, dass diese sich des Vertrauens würdig erweist und einem wiederum Vertrauen entgegenbringt. So wird zum Beispiel den Mitarbeitern Vertrauen gewährt, die aufgrund der Erfahrungen der Führungskraft als vertrauenswürdig eingeschätzt werden.

Je häufiger ein Vertrauensvorschuss der einen Seite durch einen Vertrauensvorschuss der anderen Seite erwidert wird, desto wahrscheinlicher wird es, dass sich ein langfristiges Vertrauensverhältnis aufbaut. Es entsteht ein sich selbst verstärkender Vertrauensmechanismus, der sich in dem Maße stabilisiert, in dem die „Erwartungen des Vertrauenden im Durchschnitt eher erfüllt als enttäuscht“ werden (vgl. Zündorf 1986 40f.). Für Vertrauen ist spezifisch, dass es keine eindeutigen, verbal fixierten Vereinbarungen von Leistung und Gegenleistung gibt.

5.1 Das Kippen von Vertrauens- in Misstrauensbeziehungen

Es gibt einen zentralen Vorteil von Vertrauen als Steuerungsmedium: Vertrauen ist eine Strategie mit einem sehr großen Handlungsraum. Wenn man sich vertraut braucht man nicht zu warten, dass eine Leistung sofort vergolten wird. Man braucht nicht auszutarieren, wer der Stärkere ist und man braucht nicht alles durch Vertrag genau festzulegen. Wo Vertrauen vorhanden ist, so die fast esoterisch klingende Annahme der Systemtheorie, ist eine erhöhte Kontingenz des Erlebens und Handelns vorhanden (vgl. Luhmann 1968: 6). Das Problem ist jedoch, dass ein kleines Anzeiche

für einen Missbrauch des Vertrauens genügen kann, um eine Vertrauensbeziehung zu beenden. Die Kostensenkungspolitik, die das kurzzeitige VW-Vorstandsmitglied Lopez den Zuliefern von oben verordnete, führte beispielsweise dazu, dass eine lange aufgebaute vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen VW und seinen Zuliefern zerstört wurde. Viele Zulieferer begriffen die Kostensenkungspolitik als „Aufkündigung“ der vertrauensvollen Zusammenarbeit und zeigten gerade bei den nichtvertraglichen Elementen der Kooperation ein geringeres Entgegenkommen.

Es darf nicht übersehen werden, dass bei allen negativen Konnotationen, die das Wort hat, auch Misstrauen eine Möglichkeit ist, um zu einer Kooperation zu kommen. Der Vorteil einer auf Misstrauen basierenden Koordinationsstrategie ist, dass das Risiko für die Kooperierenden gering ist. Man lässt sich nur dann auf eine Kooperation ein, wenn man für alle Eventualitäten zum Beispiel durch vertragliche Absicherung oder durch die Sicherung einer eigenen Machtbasis vorgesorgt hat. Auch die Strategie von Lopez, die Zulieferer auszupressen und über Knebelverträge aus ihnen, soviel es geht, herauszuholen, ist eine Strategie, um eine Sache voranzubringen. Sie hat sich eventuell sogar für VW als kostengünstiger herausgestellt als die vorher praktizierten Formen der Zusammenarbeit. Aber die Organisation bezahlt die Umstellung von einer Vertrauens- auf eine Misstrauensstrategie mit geringerer Flexibilität in Beziehungen.

5.2 Das Öffnen für Vertrauensprozesse

Das Pikante ist, dass – wie gezeigt – häufig ein kleiner Vorgang ausreicht, damit eine Vertrauensbeziehung in eine Misstrauensbeziehung umschlägt. Dagegen lässt sich der Gegenvorgang vom Misstrauen ins Vertrauen nicht abrupt, sondern allmählich aufbauen.

Austarieren wo Vertrauensbeziehungen möglich sind

Häufig sind in den eigentlichen Problemzonen einer Organisation, in die laterale Führer gerufen werden, nur sehr schwer Vertrauensbeziehungen möglich. Es geht einfach um zuviel, als dass die Akteure bereit wären, in die Vorleistung zu gehen. Ein lateraler Führer, der versuchen würde, eine Vertrauensbeziehung zu erzwingen, würde vermutlich das Gegenteil davon erreichen. Aussagen wie: „Vertrauen ist aller Dinge Anfang.“ oder der moralistische Appell, dass man doch endlich einmal vertrauen sollte, wecken erst einmal nur Skepsis und würden die Misstrauensbeziehungen wohl eher verhärten. Es kann deswegen hilfreich sein, „Nebenkriegsschauplätze“ oder „Vorkriegsschauplätze“ zu identifizieren, in denen sich Vertrauensbeziehungen aufbauen können. Ein erheblicher Teil der Projektmanagementprosa, die man in den Power-Point-Folien von Beratern, in How-to-Do-Büchern oder in internen Unternehmensleitbildern findet, sind letztlich Versuche, pauschale Umgangsformen zu definieren, die das Bilden von Vertrauen fördern.

In einem Projekt macht es beispielsweise häufig keinen Sinn, die Erwartung zu wecken, dass die Mitglieder des Projektteams, die ja häufig auch als Abgesandte ihrer eigenen Bereiche agieren, sofort gemeinsam an einem Strang ziehen. Ein lateraler Führer kann jedoch versuchen, darauf einzuwirken, dass diejenigen, die nicht zu einer Verabredung kommen können, ihre Terminzwänge offen legen. Wenn sich eine solche Umgangsform einspielt, kann sich Vertrauen aufbauen, das das Spielen mit verschleppten Terminen, Zuspätkommen und Verlegungen – klassische Mechanismen zum Aufbau von Misstrauensbeziehungen – nicht fortsetzen will. So können sich in Bereichen Vertrauensbeziehungen aufbauen, in denen es nicht um sehr viel geht.

In einem Kunden-Lieferanten-Netz kann nicht erwartet werden, dass diese Beziehung allein durch Vertrauensbeziehungen strukturiert werden kann. Sowohl Kunden als auch Lieferanten haben zum Beispiel ein Interesse, die andere Seite nicht allzu genau in die eigene Preisbildungspolitik, die Gewinnmargen oder die eigene Kostenstruktur blicken zu lassen. Von daher kann ein Vertrauensprozess nicht auf einem „Offenlegen der eigenen Karten“ aufbauen. In einem Prozess des lateralen Führens kann man jedoch versuchen, die Lieferanten und Kunden dazu zu bewegen, sich sehr frühzeitig zu informieren, wenn sich Verzögerungen in der Zulieferung oder Abnahme von Teilen andeuten (auch außerhalb der rechtlich vereinbarten Informationspolitik).

Die Reduzierung des Einsatzes in einer Vertrauensbeziehung

Es gibt eine Möglichkeit, um in einer Situation hohen Konfliktes trotzdem arbeitsfähig zu werden – indem man den Einsatz reduziert, um den es geht. Strikte Regeln schränken auf den ersten Blick das Vertrauen ein. Wenn man sich bedingungslos vertrauen braucht, man keine Regeln. Aber Vertrauen bildet sich immer nur im verregelten Raum aus. Selbst mafiose Beziehungen, die in der Regel auf einem hohen Maß an Vertrauen basieren, werden dadurch reduziert, dass die Beteiligten nicht ignorieren können, da es so etwas wie Gesetze gibt, auf die sich der eine oder andere immer beziehen könnte.

Im Prozess des lateralen Führens kann man beeinflussen, wie „eng“ das Regelwerk gebaut wird, in dem sich Vertrauens- oder Misstrauensbeziehungen ausbilden. Durch die Veränderung von Regeln kann man einen Raum schaffen, in dem Vertrauen sich „risikoärmer“ ausbilden kann. Nach und nach können die Regeln dann flexibler angelegt werden oder auf einige Regeln kann ganz verzichtet werden.

Das Offenlegen von Zwängen

Misstrauen bildet sich häufig aus, weil man die Gründe des „Vertrauensmissbrauchs“ nicht kennt. Man bekommt nicht mitgeteilt, dass der sonst immer funktionierende „Deal“ mit dem Zulieferer deswegen nicht mehr zustande kommt, weil der Konzern zu dem der Zulieferer gehört, plötzlich das Maß, um das diese von den Konzernrichtlinien abweichen können, reduziert hat. Man erfährt nichts über die Zwänge eines Projektteamkollegen, weil dessen Abteilungsleiter eine neue „streng geheime“

Marschrichtung ausgegeben hat. So kommt es dazu, dass Vertrauens- in Misstrauensbeziehungen umschlagen, ohne dass dies von dem einen oder anderen intendiert war.

Im Prozess des lateralen Führens kann es angebracht sein, Einblicke in die Zwänge des Gegenübers zu eröffnen. Dadurch werden die Zwänge des anderen zwar in der Regel nicht reduziert, aber es kann deutlich gemacht werden, in welchen Rahmen dieser einem entgegenkommt. Es kann so beispielsweise gezeigt werden, dass der andere das Regelwerk, in dem er sich bewegt, schon bis an die Grenzen dehnt, um dem anderen entgegenzukommen – und das obwohl es so wirkt als wenn er sich kaum bewegt. Oder es kann gezeigt werden, dass die eine Seite Informationen gegenüber dem eigenen Vorgesetzten bereits zurückhält, um eine Sache in Gang zu bekommen.

Natürlich darf dieser Prozess des Offenlegens von Zwängen nicht überstrapaziert werden. Häufig hilft es, eine Sache einfach zu vergessen oder nicht allzu genaue Einblicke in die Zwänge der anderen Seite zu eröffnen.

5.3 Die Grenzen des Vertrauens

Das Ersetzen der „Misstrauensorganisation“ durch die „Vertrauensorganisation“ ist eine der zentralen Umstellungen in der aktuellen Managementdiskussion. Je größer die wahrgenommenen Verunsicherungen in Organisationen, desto stärker lassen sich Versuche beobachten, die Zusammenarbeit zwischen Einheiten über Vertrauen zu koordinieren. Die breite Propagierung der „Vertrauensorganisation“ und einer auf Vertrauen basierenden Unternehmenskultur kann als Indiz für eine „Moralisierung des betrieblichen Sozialzusammenhangs“ gedeutet werden. Es deutet einiges darauf hin, dass gemeinsame Werte und Normen als Medien der Koordination in Organisationen verstanden werden.

Angesichts dieser Vertrauens-Euphorie fragt man sich: Warum werden nicht alle Prozesse in der Gesellschaft (oder wenigstens in Unternehmen und Verwaltungen) auf Vertrauen aufgebaut: Weswegen gibt es Hierarchien, in die Mitarbeiter eines Unternehmens oder einer Verwaltung mit ihrem ersten Arbeitstag hineinverpflichtet werden? Weswegen beschäftigen wir immer noch ganze Heere von Rechtsanwälten mit der Gestaltung von Verträgen, in denen jede Kleinigkeit „gerichtssicher“ ausformuliert wird und hoffen nicht einzig darauf, dass unser Partner nicht schon die Vertrauensfrage stellt?

Weswegen sich in Organisationen nicht alles über Vertrauen regeln lässt

Dies hängt mit der zentralen Schwäche von Vertrauen zusammen – seiner Fragilität. Vertrauen zwischen Personen baut sich langsam auf. Man kann sich mit einem freundlichen Blick, einer Geste, einem Entgegenkommen begegnen und wartet dann ab, wie der andere oder die andere reagiert. Wenn es eine positive Reaktion gibt, kann sich

langsam eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen. Aber Vertrauen ist riskant. Häufig reicht ein kleines Anzeichen für einen Missbrauch des Vertrauens aus, damit ein mühsam aufgebaute Vertrauensbeziehung auseinander bricht. Man kann ja nicht sicher sein, dass es bei dem einen Missbrauch bleibt.

Angesichts der Fragilität von Vertrauen zwischen Personen ist es ein evolutionärer Fortschritt, dass moderne Gesellschaften nicht mehr in der gleichen Form durch persönliche Beziehungen geprägt sind wie noch die Germanenstämme zu Caesars Zeit oder die amerikanischen Indianerstämme zu Zeiten von Karl May. Vermutlich werden wir deswegen immer flexibler und mobiler werden, weil wir die Beziehungen zu unserer Umwelt nicht alleine auf die Stärke persönlicher Netzwerke aufbauen. Wir können von Hamburg nach dem Krüger-Nationalpark nach Südafrika reisen und dort zwei Wochen Löwen beobachten, ohne alte persönliche Kontakte zu mobilisieren oder ohne während des Aufenthalts mühsam Vertrauensbeziehungen zum Fremdenführer aufzubauen.

Strapaziere das Vertrauensspiel nicht über

Aus dieser Perspektive wird deutlich, weswegen es ein Gewinn ist, dass die moderne Gesellschaft (und eben auch deren Organisationen) nicht auf persönlichem Vertrauen basiert. Es macht unser Leben einfacher, dass wir zum Verkäufer im Penny-Supermarkt nicht erst mühsam durch Komplimente oder Geschenke eine Vertrauensbeziehung aufbauen müssen, sondern davon ausgehen können, dass wir in der Regel für unseren einen Euro auch das gewünschte Kilo Bananen bekommen. Es erleichtert die Koordination im Unternehmen, dass der Chef nicht bei jeder Einzelfrage um das Vertrauen seiner Mitarbeiter werben muss, sondern aufgrund seiner hierarchischen Stellung erst einmal von einer pauschalen Folgebereitschaft ausgehen kann.

6 Zum Verhältnis von Verständigung, Macht und Vertrauen

Im Prozess des lateralen Führens ist es möglich, sich isoliert auf einen der Mechanismen zu stützen. Man kann isoliert versuchen, mit Instrumenten wie inkompatiblen Axiomen, Neologie oder paradoxen Interventionen einen Verständigungsprozess in Gang zu setzen. Man kann versuchen, die Machtverhältnisse zu analysieren und neue „Tauschbörsen“ zu Handlungsmöglichkeiten zu kreieren oder einen eher entgegengesetzten Prozess von Vertrauensbeziehungen zu initiieren. Aber diese isolierte Herangehensweise würde bedeuten, dass man das Potenzial des lateralen Führens nicht vollständig ausschöpft.

Es kommt erstens darauf an, wie Verständigung, Vertrauen und Macht mit den Formalstrukturen (Hierarchien, Mitzeichnungsrechte, Zweckvorgaben, Regeln, Strukturierung durch Personalentscheidungen) von Organisationen zusammenhängt.

Es kommt zweitens darauf an, zu begreifen, wie Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse ineinander greifen. Dabei ist es wichtig zu erkennen, dass sich diese Prozesse gegenseitig stützen, aber auch gegenseitig behindern oder auch gegenseitig ersetzen können.

6.1 Verständigung, Vertrauen und Macht: Jenseits der Formalstruktur

Sowohl Prozesse der Verständigung und Machtprozesse als auch Vertrauensprozesse laufen jenseits der formalisierten Organisationsstrukturen ab.

Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse sind – weil sie jenseits von Formalstrukturen der Organisation ablaufen – nicht justiziabel. Verständigungsprozesse können nicht mit Aufforderungen wie: „Jetzt verständigen sie sich endlich mal.“ eingeklagt werden. Machtprozesse können nur selten offen diskutiert werden, weil die zugrunde liegenden Formalstrukturen nur einen geringen Teil der in Machtprozessen beherrschten Unsicherheitszonen ausmachen. Vertrauensprozesse können nicht mit Sätzen wie: „Jetzt vertrauen sie mir mal.“ moralisch eingeklagt werden.

Aber natürlich spielen Organisationsstrukturen eine zentrale Rolle – bilden sie doch den Hintergrund, vor dem Verständigungs-, Macht- und Vertrauensbeziehungen ablaufen. Denkblockaden entstehen durch die Ausbildung von lokalen Rationalitäten in den „abgeteilten“ Einheiten einer Organisation. Machtbeziehungen werden maßgeblich durch Organisationsstrukturen beeinflusst, weil diese zentrale Ressourcen darstellen, auf die sich die Akteure in ihren Machtspielen beziehen.

Dies bedeutet, dass eine Veränderung in den formalisierten Organisationsstrukturen immer auch eine Veränderung in den Verständigungs-, Macht- und Vertrauensbeziehungen nach sich ziehen kann. Der Neuzuschnitt von Abteilungsgrenzen führt auch dazu, dass sich die lokalen Rationalitäten und auch Denkblockaden verschieben. Personen aus zwei unterschiedlichen Abteilungen, die sich vorher nicht „verständigen“ konnten, teilen plötzlich die gleiche Denkblockade, wenn sie in einer Abteilung mit einer klaren Zielsetzung zusammengelegt werden. Die Veränderung der Mitzeichnungsrechte in einem Ministerium führt dazu, dass sich das Machtspiel verändert. Ein Ministerialratsdirigent kann sich aufgrund seines neuen Mitbestimmungsrechts Informations- und Außenkontakte sichern, die seine Position in etablierten Machtspielen verbessern. Die Einführung genauer Wenn-Dann-Regeln in einem Produktionsprozess kann entweder dazu führen, dass sich Akteure nicht mehr so sehr auf eine vertrauens-

volle Zusammenarbeit verlassen – oder aber sie können vielleicht sogar von einer Misstrauens- in eine Vertrauensbeziehung übergehen, weil das Risiko für einen ersten vertrauensbildenden Schritt nicht besonders groß ist.

Für den Prozess des lateralen Führens bedeutet dies, dass man die Vertrauens-, Macht und Verständigungsspiele vor (und nur vor) dem Hintergrund der Organisationsstrukturen analysieren können muss, dass man ein Gefühl dafür entwickelt, wie sich diese Spiele durch Restrukturierungsprozesse verändern könnten und an welche „Strukturschrauben“ man drehen müsste, um eingefahrene Verständigungs-, Macht- oder Vertrauensspiele zu verändern.

6.2 Das Wechselverhältnis von Vertrauen, Macht und Verständigung

Verständigungs-, Macht und Vertrauensprozesse laufen in Organisationen, Kooperationen und Netzwerken immer gleichzeitig ab. Häufig ist in einer Interaktion nicht zu erkennen, was da eigentlich gerade stattfindet: Versucht der Projektleiter gerade ein neues Machtspiel, geht es ihm darum, eine Verständigung über die einzelnen Positionen herzustellen oder versucht er sich in einer „vertrauensbildenden Maßnahme“?

Für das alltägliche Arbeiten in Organisationen ist es hilfreich, dass nicht immer deutlich wird, welche Form der Koordination gerade abläuft. Es kommt dadurch ein höherer Handlungsraum zustande, weil man Sätze, Handlungen auf verschiedene Art und Weise interpretieren kann. Aber die Gleichzeitigkeit ist auch der Grund einer permanenten Diskussion darüber, „wie etwas jetzt gemeint“ sein könnte. Für den Prozess des lateralen Führens ist es jedoch wichtig zu erkennen, wie Verständigung, Macht und Vertrauen sich gegenseitig stützen können, wie sie sich gegenseitig behindern und – besonders wichtig – wie sie sich gegenseitig ersetzen können.

Verständigung, Macht und Vertrauen können sich gegenseitig stützen

Häufig greifen die Prozesse so ineinander, dass sie sich gegenseitig stützen. Wenn man sich vertraut, fällt häufig auch die Verständigung leichter. Man geht erst mal davon aus, dass der andere einen nicht über den Tisch ziehen will und es ihm darauf kommt, unterschiedliche Einschätzungen auszutauschen. Wenn man in einer Beziehung viel Macht hat, kann man andere zwingen, die eigenen Gedanken anzuhören z.B. dadurch, dass man die anderen zu einer Sitzung „bittet“. Ob sie sich dann auf einen intensiven Verständigungsprozess einlassen, ist natürlich eine zweite Frage. Wenn man in einem Verständigungsprozess ist und einmal Einblicke in „Constraints“ des anderen gewonnen hat, kann es leichter fallen, von einem Misstrauens- in ein Vertrauensverhältnis überzugehen.

Verständigung, Macht und Vertrauen können sich gegenseitig behindern

Aber Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse können sich auch gegenseitig behindern. Das Aufbrechen von Denkgebäuden bietet Informationen, die die anderen in Machtspielen nutzen können. Das überdeutliche Signalisieren, dass man eine für den anderen zentrale Unsicherheitszone beherrscht, kann den Aufbau von Vertrauensbeziehungen einschränken. Wenn man sich in dem Aufbau einer Vertrauensbeziehung befindet, kann es schwierig sein, eigene Interessen mit Macht durchzusetzen.

Verständigung, Macht und Vertrauen können sich gegenseitig ersetzen

Für den Prozess des lateralen Führens ist es jedoch besonders interessant, dass sich die Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse auch gegenseitig ersetzen können. Wenn beispielsweise eine Vertrauensbeziehung in eine Misstrauensbeziehung umschlägt, dann können sich eventuell neue Machtspiele entwickeln, in denen man Sachen dann vorantreibt. Wenn man sich vertraut, braucht man nicht auch die Denkgebäude des anderen zu verstehen. Man kann in die Vorleistung gehen, ohne sich im Einzelnen darüber klar zu werden, was den anderen genau treibt.

Konkret heißt dies, dass man im lateralen Führen nach sogenannten funktionalen Äquivalenten Ausschau halten kann. Man sucht nach Prozessen, die Ähnliches leisten können wie der Prozess, mit dem man im Moment nicht weiterzukommen scheint. Wenn man es mit einem eingefahrenen Machtspiel zu tun hat, kann der Moderator durch seine Diskursführung versuchen, geschlossene Denkgebäude zu öffnen und so Verständigung statt Machtauseinandersetzungen zu erzielen. Dies kann entweder dazu führen, dass die Rationalität einer Entscheidung erhöht wird oder als Kompromiss neue Spielregeln entstehen. Wenn der Moderator erkennt, dass er über Verständigungsprozesse nicht weiterkommt, weil die lokalen Rationalitäten sich zu sehr unterscheiden, kann er über die Hinzuziehung neuer Akteure, durch die Eröffnung neuer Tauschbörsen oder durch die Schaffung neuer Regeln neue Machtspiele eröffnen, wodurch sich eventuell die eine Seite durchsetzen kann.

Das Zusammenspiel

In dem Prozess des lateralen Führens ist es wichtig, im Auge zu behalten, wo Verständigungs-, Macht und Vertrauensprozesse in Widerspruch geraten können, die Mittel so zu kombinieren, dass sie sich gegenseitig stützen, Schwerpunkte setzen zu können, besonders dann, wenn man erkennt, dass man mit einer Strategie nicht weiterkommt.

Wichtig ist zu sehen, dass es weder *die* richtige Mischung aus den Strategien gibt noch dass die eine Strategie (besonders beliebte Kandidaten sind Vertrauen und Verständigung) besser oder erfolgsversprechender ist als die anderen. Vielmehr findet in jeder Beziehung ein erneutes und immer fragiles Austarieren statt, wie man eine Sache jetzt vorantreibt.

Anmerkungen

- ¹ Bei diesem Artikel handelt es sich um eine ausgebauten, anders akzentuierte und teilweise veränderte Fassung eines Artikels, den wir für den HarvardBusinessManager (Kühl et al. 2004) geschrieben haben. Der Artikel richtet sich vorrangig an Organisationspraktiker, hat aber den Anspruch, Ansatzpunkte an die moderne Organisationstheorie wenigstens zu markieren. Uns dient das Konzept des Lateralen Führens einmal dazu, unsere organisationssoziologisch geprägte Beratungspraxis bei Metaplan zu systematisieren und andererseits nutzen wir laterales Führen als eine Art Trojanisches Pferd, um die manchmal sperrigen Gedanken der modernen Organisationstheorie in den Managementdiskurs einzuführen.
- ² Wir sind uns der Ähnlichkeit dieser Definition zur Machtdefinition von Max Weber bewusst.
- ³ Der Begriff der Lateralität ist das Produkt des Zweifels an den hierarchischen Steuerungsfähigkeiten in Organisationen. Die Managementliteratur zu dem Thema (vgl. Fisher/Sharp 1998; Jochum 1999; Wunderer 1974) hat Lateralität bisher als psychologisches oder sozialpsychologisches Phänomen begriffen. Es fehlt die Einbindung in einen expliziten organisationalen Kontext.
- ⁴ Mit Oxymoren wird darauf hingewiesen, dass es darum geht, zwei widersprüchliche Anforderungen miteinander in Einklang zu bringen. Der Begriff „bittersüß“ verweist beispielsweise darauf, dass eine Speise zwei entgegengesetzte Geschmacksnerven anspricht. Das Konzept des „organisationalen Lernens“ verweist darauf, dass auch Organisationen lernen sollen, obwohl ja eigentlich nur Individuen dazu in der Lage sind.