



Foto: iStock

Laterale Führung braucht als Basis eine Organisation, in der Offenheit, Vertrauen und Rollenklarheit regieren statt Machtausübung durch Funktion.

## Augenhöhe statt Positionsmacht

Der Führungsstil der Zukunft? Klassische hierarchische Weisungsbefugnisse werden nicht allein im Mittelpunkt stehen, vielmehr geht es um laterales Führen auf Augenhöhe.

GASTKOMMENTAR: *Ingrid M. Kösten*

**Wien** – Mit der zunehmenden Veränderung der Unternehmensstrukturen geht eine Veränderung des Führungsverständnisses und somit die Ausgestaltung der Führungsrolle einher. Das Konzept „Laterale Führung – Führen ohne Vorgesetztenposition“ greift diese Problematik auf und entwickelt bzw. erweitert Führungsansätze jenseits der hierarchischen Weisungsbefugnisse.

Laterale Führung stellt eine sinnvolle Ergänzung zur klassischen Führung dar, die durch bereichsübergreifende Kooperationen, Vernetzungen, und flachen Hierarchien gekennzeichnet ist. Bei lateraler Führung geht es um die Leitung von nichtunterstellten Teammitgliedern auf ein Arbeitsziel hin. Stand früher die hierarchische Organisation im Vordergrund, in der Führung weitgehend auf die disziplinarische Positionsmacht und Weisungsbefugnis gestützt war, so sind moderne Führungsmodelle heute vielmehr auf Überzeugung als auf Anordnung von oben, ausgerichtet. Sie basieren auf Vertrauen und Kommuni-

kation. Machtquellen dazu sind ausgewiesenes Expertentum, hohe persönliche Autorität und Integrität sowie tragfähige Netzwerk innerhalb als auch außerhalb der Organisation.

Längst fallen relevante Entscheidungen nicht nur an der Spitze, sondern in den verschiedensten Bereichen einer Organisation. Selbst komplexe Probleme werden hier bearbeitet und entschieden. Laterale Führung kann dann gelingen, wenn in der gesamten Organisation ein offenes Führungsverständnis mit offenen Kommunikationswegen herrscht:

- Wenn Ziele gemeinsam diskutiert und abgestimmt werden.
- Wenn ein kritischer Diskurs zwischen Leistungsträgern der Basis mit verschiedenen Hierarchien möglich ist.
- Wenn Vorschläge der Mitarbeitenden gehört und umgesetzt werden.
- Wenn Kommunikationskanäle nach oben und unten und zur Seite offen sind.
- Wenn Fehler nicht zu diszipli-

nären Sanktionen führen, sondern zu einem gemeinsamen Lernprozess.

Es bedarf seitens der beteiligten Personen eines hohen Reifegrads, um diese Form der Führung umzusetzen, wie auch jener, die sich für eine solche Kultur einsetzen. Ebenso stellt diese Art der Führung eine große Herausforderung für die Teammitglieder dar, die gefordert sind, ihre Eigenverantwortlichkeit und Flexibilität, jenseits von leeren Schlagworten, zu leben und unter Beweis zu stellen.

### Der Idealfall

Sie sind dann bereit mitzuwirken, wenn sie entweder das Vertrauen in ihre Teamleitung haben oder vom Sinn des Vorhabens überzeugt wurden. Im Idealfall trifft beides zu.

Die Erfolgsfaktoren lateraler Teamführung sind:

- Sich Klarheit über die Ziele und die eigene Rolle zu verschaffen.
- Die fehlende Weisungsbefugnis durch Akzeptanz bei den Mitarbeitenden zu erreichen.

Dazu braucht es eine Persönlichkeit, die es versteht, vor allem den Sinn der anzustrebenden Ziele zu vermitteln. Das heißt, über den Sinn und die Bedeutung von Handlungen Bescheid zu geben, Zusammenhänge aufzuzeigen, die Ergebnisse vor einen Hintergrund zu stellen.

durch laufendes Feedback an die Mitarbeitenden gekennzeichnet ist.

■ Selbstentwicklung fördern – das bedeutet Impulse, aber auch Freiraum geben, Vertrauen in die Leistung eines jeden Einzelnen im Team haben wie auch Fehler zuzulassen. Darüber hinaus wollen die Teammitglieder Wertschätzung, Sicherheit und Fairness wie auch das Gefühl von Bedeutung erleben, für sie selbst als Mensch und für das, was sie tun. Eine weitere Herausforderung für laterale Teamleiter oder Teamleiterinnen ist es, bei der Entscheidungs- und Lösungsfindung die unterschiedlichen Interessenlagen der Teammitglieder zu berücksichtigen und dabei auch die eigenen Denkstrukturen infrage zu stellen. Machtspielen und Konflikte innerhalb des Teams zu erkennen, zu klären und auszuhandeln (z. B. Welches Expertenwissen verleiht

einem bestimmten Teammitglied große Macht und wie geht es damit um?)

Es geht in der lateralen Führung nicht darum, den scheinbar besten Weg durchzusetzen, sondern ein gemeinsames Commitment zu den übergeordneten Zielen zu erwirken. Um den lateralen Führungsstil zum Durchbruch zu verhelfen, bedarf es noch weiterer Entwicklungszeit und breiter Diskussionsprozesse. Die größte Herausforderung, sowohl für die Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden ist die Bereitschaft, sich selbst zu verändern – die eigenen Wahrnehmungen, Einstellungen und Verhaltensweisen zu hinterfragen, und wo es nötig ist, diese neu zu definieren. Denn: Veränderungen finden immer statt – mit oder ohne uns.

**INGRID M. KÖSTEN** ist Coach und Trainerin für Führungskräfte in Wien.

## Mobil Gutes tun

### TUN-Fonds der T-Mobile: Die Preise 2017

**Wien** – T-Mobile hat seine Nachhaltigkeitspreise 2017 vergeben: Der erste Preis (20.000 Euro) geht an „BilliTii“, eine App mit Spracherkennungs-Algorithmen, um Informationen

nissen und Interessen weitergeleitet wird. Die App basiert auf moderner Chat-Technologie und befindet sich Spracherkennungs-Algorithmen, um Informationen