

Deep Dive **Laterale Führung erfolgreich umsetzen**

Brhan Marcos & Maximilian Küpper
Februar 2026

MAP



Was meint laterale Führung eigentlich?

In einer Arbeitswelt, die zunehmend von flachen Hierarchien und agilen Netzwerkstrukturen geprägt ist, stößt das klassische, hierarchische Führungsverständnis an seine Grenzen. Schnell und flexibel über Abteilungsgrenzen hinweg kooperieren zu können, ist zum zentralen Wettbewerbsvorteil geworden. Die Folge ist, dass Führungskräfte immer häufiger vor der Aufgabe stehen, Menschen zu koordinieren, **ohne disziplinarische Macht** zu besitzen.

Das rückt eine neue Schlüsselkompetenz in den Fokus: die Laterale Führung.

Laterale Führung bedeutet, gezielt Einfluss auf Personen oder Gruppen auszuüben, ohne dabei auf formale oder disziplinarische Machtmittel zurückgreifen zu können. Der Begriff geht zurück auf das lateinische *latus* („Seite“), Führung findet demnach **„von der Seite“** bzw. auf der gleichen Ebene statt und koordiniert die Zusammenarbeit zwischen gleichrangigen Mitarbeitern.

Das heißt konkret, dass Mitarbeiter ohne formale Weisungsbefugnis punktuell oder auch in einer längerfristigen Rolle Führungsaufgaben übernehmen, wie z.B. Aufgaben und Ziele zu vereinbaren, Prozesse zu gestalten, Konflikte zu moderieren oder ein Team nach außen zu vertreten – und sicherzustellen, dass Ergebnisse produziert werden.

All das kann in **unterschiedlichen Kontexten** stattfinden, beispielsweise bei bereichsübergreifenden Projektleitungen, in Matrixorganisationen oder wenn ein Kollektivorgan (z.B. der Betriebsrat) geleitet wird. Auch in der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern unterschiedlicher Organisationen oder schlichtweg dort, wo die formale Führungskraft mal nicht „greifbar“ ist, es aber trotzdem Entscheidungen braucht, wird lateral geführt.

Dadurch wird klar: Laterale Führungskompetenzen gewinnen zunehmend **in der Breite der Belegschaft** an Bedeutung. Wenn Menschen führen, ohne auf die hierarchische Position im Organigramm verweisen zu können, ist wirksames „Handwerkszeug“ unverzichtbar. In diesem Deep Dive erfahren Sie, welche **konkreten Fähigkeiten** es braucht, um der lateralen Führungsrolle gerecht zu werden.



Die drei Säulen lateraler Führung

Das Ziel lateraler Führung lässt sich in einer Frage zusammenfassen: „Wie erhöhe ich die Bereitschaft anderer, sich nach meinen Vorstellungen zu verhalten?“

Wir laden Sie zu einem **Gedankenspiel** ein: Stellen Sie sich vor, ein gleichrangiger Arbeitskollege bittet Sie um einen Gefallen. Die Aufgabe ist zwar nicht Teil Ihrer Rollenbeschreibung, doch theoretisch hätten Sie die Kapazitäten dabei zu unterstützen.

Und nun denken Sie an verschiedene Kolleginnen und Kollegen aus Ihrer Gegenwart oder Vergangenheit: Bei welcher Person ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Sie „Ja“ sagen würden? Bei welcher Person hingegen würden Sie vermutlich ablehnen? Was unterscheidet beide Personen voneinander?

Das, was die Person kennzeichnet, der Sie helfen würden, sind Eigenschaften erfolgreicher lateraler Führung. Warum also folgen wir einem Kollegen, der uns eigentlich keine Anweisung geben darf? Die Antwort darauf findet sich in den **drei Säulen lateraler Führung**:



Verständigung

Verständigung meint nicht bloß Informationsaustausch. Vielmehr geht es darum, die Interessen verschiedener Akteure zu verstehen und zu einer **gemeinsamen Sichtweise** verbinden. In einem abteilungsübergreifenden Projektteam können z.B. Vertreter des Controllings, des Vertriebs und der Produktion ganz unterschiedliche Prioritäten, Ziele und vielleicht sogar Fachsprachen besitzen. Ziel ist es, diese nachzuvollziehen und zu koordinieren. Auf dieser Basis kann sich dann auf eine **einheitliche Zielrichtung** und einen entsprechenden **Lösungsweg** geeinigt werden.



Vertrauen

Gegenseitiges Vertrauen ist eine wichtige Basis für eine funktionierende und vor allem **effiziente Zusammenarbeit** – denn es verhindert, dass selbst kleinste Absprachen detailgenau formal festgehalten und kontrolliert werden müssen.

Für den Soziologen Niklas Luhmann meint Vertrauen „die Bereitschaft, das Risiko einzugehen, dem Anderen eine gute Absicht zu unterstellen“. Diese **wohlwollende Absicht** kann dann entstehen, wenn andere Personen einen selbst als zuverlässig und glaubwürdig betrachten, sie sich wertgeschätzt und unterstützt fühlen und genügend Sicherheit verspüren, um Fehler zu begehen.



Macht

Es mag überraschend klingen, aber die dritte Säule lateraler Führung stellt Macht dar, konkret: **informelle Macht**. Obwohl der Machtbegriff manchmal negativ besetzt ist, ist er hier wertfrei gemeint, denn jeder Mitarbeiter besitzt Machtquellen und es ist üblich und legitim diese zu nutzen.

Der Einsatz dieser informellen Machtquellen ermöglicht es, anderen etwas anzubieten, das für sie von **Vorteil** ist und auf das sie sonst keinen oder nur erschwerten **Zugriff** hätten.

Säule 1: Verständigung

Verständigung kann dann gelingen, wenn andere Mitarbeiter sich in ihren Interessen und Bedürfnissen gesehen fühlen sowie ihre Anliegen ernstgenommen und berücksichtigt werden.

Diese **ausgewählten, konkreten Instrumente** helfen dabei:

- **Kommunikationsmethoden** tragen u.a. dazu bei, die tatsächlichen Interessen und Bedürfnisse anderer Personen zu verstehen. Selbst wenn diese zunächst nicht offensichtlich sind, können mit diesen Ansätzen auch tieferliegende Motivationen deutlich werden – das sogenannte „Thema hinter dem Thema“. Dabei helfen Methoden wie das **aktive Zuhören** (Rogers), die **gewaltfreie Kommunikation** (Rosenberg), systemische Fragetechniken oder das Vier-Seiten-Modell (Schulz von Thun).

Das **aktive Zuhören** (nach Carl Rogers) ist ein stufenweiser Ansatz, der weit über bloßes Zuhören hinausgeht. Auf der **ersten Stufe („Zuhören“)** geht es darum, dem Gegenüber Aufmerksamkeit zu signalisieren – durch Blickkontakt, Nicken oder bestätigende Laute. Entscheidend dabei ist ein ernsthaftes Interesse an der anderen Person.

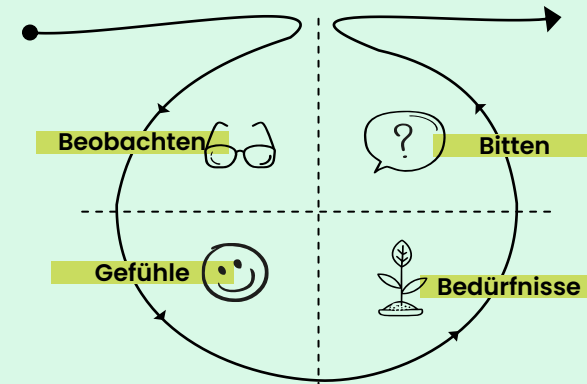
In einem **zweiten Schritt („Verstehen“)** wird das Gehörte paraphrasiert, also in eigenen Worten wiedergegeben, um sicherzustellen, dass die Inhalte richtig verstanden wurden.

Auf der **dritten Stufe („Gefühle verstehen“)** geht es darum, die emotionale Ebene des Gegenübers wahrzunehmen und anzusprechen, etwa durch Formulierungen wie „*Sie sind enttäuscht, weil...?*“ oder „*Sie befürchten, dass...?*“. Gerade in Situationen, in denen unterschiedliche Interessen aufeinandertreffen, ermöglicht dieses Vorgehen, dass andere sich ernstgenommen fühlen und ihre wirklichen Anliegen deutlich werden.

Die **gewaltfreie Kommunikation (GFK)** nach Marshall B. Rosenberg verfolgt einen ähnlichen Zweck, strukturiert den Weg dorthin jedoch über vier aufeinander aufbauende Schritte:

1. **Beobachten:** Eine konkrete Situation wird wertfrei beschrieben, ohne sie mit Urteilen oder Verallgemeinerungen zu vermischen.
2. **Gefühle:** Die eigenen Emotionen, die durch die Situation ausgelöst werden, werden benannt, wobei die GFK echte Gefühle klar von Bewertungen oder Interpretationen unterscheidet.
3. **Bedürfnisse:** Das hinter der Emotion liegende Bedürfnis wird formuliert – z.B. das Bedürfnis nach Wertschätzung, wenn jemand frustriert reagiert, weil die eigene Vorarbeit in einer Präsentation nicht erwähnt wurde.
4. **Bitte:** Abschließend wird eine konkrete Bitte ausgesprochen, positiv formuliert und ohne Forderungscharakter.

Die vier Aspekte können im Rahmen der Verständigung auch beim Gegenüber erfragt werden. So werden die Bedürfnisse aller Beteiligten sichtbar und eine gemeinsame Zielrichtung möglich.



Säule 1: Verständigung

Verständigung kann dann gelingen, wenn andere Mitarbeiter sich in ihren Interessen und Bedürfnissen gesehen fühlen sowie ihre Anliegen ernstgenommen und berücksichtigt werden.

Diese **ausgewählten, konkreten Instrumente** helfen dabei:

- **Kommunikationsmethoden** tragen dazu bei, die tatsächlichen Interessen und Bedürfnisse anderer Personen zu verstehen. Selbst wenn diese zunächst nicht offensichtlich sind, können mit diesen Ansätzen auch tieferliegende Motivationen deutlich werden – das sogenannte „Thema hinter dem Thema“. Dabei helfen Methoden wie das aktive Zuhören (Rogers), gewaltfreie Kommunikation (Rosenberg), systemische Fragetechniken oder das Vier-Seiten-Modell (Schulz von Thun).
- **Moderations-, Präsentations- und Ausdrucksfähigkeiten** ermöglichen es, Dialoge zielführend zu gestalten und den eigenen Standpunkt überzeugend vertreten zu können.
- Die Gestaltung und Vereinbarung von **Verständigungsprozessen und Kommunikationsregeln** geben Orientierung im gemeinsamen Austausch.
- **Methoden zur Konfliktlösung** – z. B. **das Harvard-Konzept** (Fisher & Ury) oder das Konfliktstufen-Modell (Glasl) – ermöglichen es, Spannungen zu moderieren, die aufgrund konkurrierender Interessen und Bedürfnisse entstehen.
- **Diversitätssensible bzw. interkulturelle Kompetenz** hilft, Verhaltensweisen zu verstehen und Missverständnisse auszuräumen, beispielsweise zwischen verschiedenen Generationen.

Bei der **Moderation von z.B. Meetings** können diese grundlegenden Prinzipien helfen:

- **Kontakt vor Inhalt:** Bevor es um Sachthemen geht, kurz die Beziehungsebene ansprechen durch z.B. Blickkontakt, namentliche Ansprache und einen wertschätzenden Einstieg. Wer sich gesehen fühlt, beteiligt sich aktiver.
- **Ziel und Rahmen zu Beginn klären:** Transparent machen, was das Ziel des Gesprächs ist, wie viel Zeit zur Verfügung steht und welche Spielregeln gelten. Das gibt Orientierung und verhindert, dass Diskussionen ausufern.
- **Durch Fragen führen:** Statt selbst Lösungen vorzugeben, gezielte Fragen einsetzen, z. B. „Was genau meinen Sie damit?“ (konkretisierend), „Was wäre, wenn...?“ (hypothetisch) oder „Wer könnte bei der Umsetzung helfen?“ (ressourcenorientiert). So bleibt die Verantwortung für Inhalte bei der Gruppe und wird nicht allein auf die Moderation ausgelagert.
- **Zwischenstände zusammenfassen und visualisieren:** Regelmäßig das Gesagte bündeln und sichtbar festhalten (Flipchart, digitales Whiteboard/Protokoll etc.). Das schafft Klarheit, verhindert Schleifen und erleichtert es ruhigeren Teilnehmenden, Ergänzungen einzubringen.
- **Verbindlichkeit am Ende herstellen:** Jedes Gespräch mit konkreten Vereinbarungen abschließen: Wer macht was bis wann? Gerade in lateralen Kontexten, in denen niemand Aufgaben qua Hierarchie zuweisen kann, ist dieser Schritt entscheidend.

Das **Harvard-Konzept** (nach Fisher & Ury) ist eine Verhandlungsmethode, die darauf abzielt, Win-Win-Lösungen ohne den Einsatz von Machtmitteln zu finden. Das Leitmotiv ist dabei: „Hart in der Sache, weich zum Menschen.“ Das Konzept beruht auf vier Prinzipien:

1. **Menschen und Probleme getrennt behandeln:** Kritik bezieht sich auf die Sache, nicht auf die Person. Statt „Du hältst dich nie an Absprachen“ heißt es besser: „Wir haben offenbar unterschiedliche Informationen über die Deadline.“
2. **Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen:** Positionen sind starre Forderungen wie „Das Meeting muss montags stattfinden“. Interessen sind die dahinterliegenden Beweggründe, z. B. „Mir ist wichtig, dass wir die Woche mit klaren Prioritäten starten.“ Durch gezieltes Nachfragen nach dem Warum wird der Lösungsraum geöffnet.
3. **Optionen zum gegenseitigen Vorteil entwickeln:** Statt um Kompromisse zu feilschen, werden kreative Lösungen gesucht, die die Interessen beider Seiten erfüllen.
4. **Auf objektive Kriterien bestehen:** Neutrale, von beiden Seiten akzeptierte Standards – etwa Unternehmensrichtlinien oder gemeinsam vereinbarte Qualitätskriterien – bilden die Grundlage der Einigung.

Säule 2: Vertrauen

Das Vertrauen anderer in die eigene Person und die Akzeptanz für die eingenommene Rolle entsteht nicht von selbst, sondern muss aktiv aufgebaut und gepflegt werden. Diese **ausgewählten, konkreten Instrumente** helfen dabei:

- Das Herstellen **Psychologischer Sicherheit** ist ein Grundpfeiler vertrauensvoller Zusammenarbeit, dabei ist insbesondere das Etablieren einer **Fehler- und Feedbackkultur** von Bedeutung.

Das Konzept der **psychologischen Sicherheit** ist maßgeblich von Amy Edmondson geprägt worden und beschreibt die gemeinsame Überzeugung innerhalb eines Teams, dass es sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen – also Fragen zu stellen, Fehler einzugestehen oder Bedenken zu äußern, ohne dafür abgewertet zu werden. Psychologische Sicherheit ist dabei kein individuelles Persönlichkeitsmerkmal, sondern eine Kultur auf Teamebene und bedeutet keine bloße Harmonie, sondern schafft Raum für konstruktive Meinungsverschiedenheiten. Ein zentraler Hebel für psychologische Sicherheit ist eine konstruktive **Fehler- und Feedbackkultur**, auf die die nachfolgenden Aspekte einzahlen können:

- **Fehler als Lernquelle rahmen:** Nicht nach Schuldigen suchen, sondern fragen: „*Was ist warum passiert und was können wir daraus lernen?*“ sowie eigene Fehler offen ansprechen, um dem Team die Scheu zu nehmen. Durch die Zunahme neuer, komplexer Herausforderungen, für die noch kein Lösungsweg erprobt werden konnte, sollten Experimentieren und damit verbundene Fehler zur Selbstverständlichkeit werden.
- **Konstruktiv auf Offenheit reagieren:** Wenn jemand Bedenken oder einen Fehler anspricht, Wertschätzung zeigen. Das signalisiert, dass Mut zur Offenheit gesehen wird.
- **Feedbackroutinen verankern:** Durch feste Formate wie Retrospektiven oder Peer-Feedback wird Rückmeldung zum normalen Bestandteil der Zusammenarbeit.
- **Abweichende Meinungen aktiv einladen:** Zum Beispiel bewusst fragen, welche Risiken oder Ideen im Team vielleicht übersehen wurden. So wird Widerspruch als wertvoller Beitrag legitimiert.
- **Klare Grenzen setzen:** Bewusst schädigendes oder respektloses Verhalten wird konsequent adressiert, fair durchgesetzte Regeln schützen die Sicherheit im Team.

Säule 2: Vertrauen

Das Vertrauen anderer in die eigene Person und die Akzeptanz für die eingenommene Rolle entsteht nicht von selbst, sondern muss aktiv aufgebaut und gepflegt werden. Diese **ausgewählten, konkreten Instrumente** helfen dabei:

- Das Herstellen **Psychologischer Sicherheit** ist ein Grundpfeiler vertrauensvoller Zusammenarbeit, dabei ist insbesondere das Etablieren einer **Fehler- und Feedbackkultur** von Bedeutung.
- **Wertschätzung, Anerkennung und proaktive Unterstützungsangebote** belegen eine wohlwollende Absicht.
- Es ist hilfreich, **Formen der gemeinsamen Zusammenarbeit** mit relevanten Personen herzustellen, denn Sicherheit im Miteinander entsteht durch gemeinsame positive Erfahrungen.
- **Verlässlichkeit** und **ehrliches Teilen eigener Perspektiven**, indem z.B. der Mut aufgebracht wird, auch schlechte Nachrichten anzusprechen, vermitteln Integrität.
- **Begeisterungsfähigkeit** stärkt das Gemeinschaftsgefühl.
- **Teambuilding- und Teamentwicklungsmaßnahmen** bewirken die Identifikation mit gemeinsamen Werten und Zielen und erhöhen die intrinsische Motivation.

Teambuilding- und Teamentwicklungsmaßnahmen werden häufig vor allem mit sachlichen Zielen verbunden: Prozesse klären, Rollen definieren, gemeinsame Ziele entwickeln. Dabei wird leicht übersehen, dass eine ebenso wichtige Funktion darin liegt, die Beziehungsebene im Team zu stärken: Sicherheit im Miteinander herzustellen, sich gegenseitig besser kennenzulernen und gemeinsame positive Erfahrungen zu schaffen. Die folgenden beispielhaften Formate können in verschiedenen umfangreichen Meeting-Formaten eingebaut werden:

Schwerpunkt Beziehungsebene:

- **Check-in / Check-out in Meetings:** Eine niedrigschwellige Möglichkeit, persönliche Nähe herzustellen. Zu Beginn oder am Ende eines Meetings beantwortet jeder kurz eine Frage, z. B. „Mit welcher Stimmung komme ich heute in das Meeting?“ oder „Wie viel Prozent hat mein persönlicher Energie-Akku?“ etc. Das schafft Raum für persönliche Einblicke und signalisiert, dass der Mensch hinter der Rolle gesehen wird.
- **„Bedienungsanleitung für mich“:** Jedes Teammitglied formuliert auf z.B. einer Flipchart eine Art persönlichen Steckbrief: eigene Stärken und Fähigkeiten, wichtige Werte, was motiviert, was Stress auslöst, persönliche Grenzen und wie man am liebsten Feedback erhält. Die Ergebnisse werden im Team in einem Gallery Walk vorgestellt. Die Übung macht individuelle Unterschiede sichtbar und fördert gegenseitiges Verständnis – eine wichtige Grundlage für Vertrauen.
- **Retrospektive im Team:** In einem strukturierten Rückblick reflektiert das Team gemeinsam eine vergangene Phase, z. B. nach Abschluss eines Projekts oder beim Auftreten von Herausforderungen. Leitfragen wie „Mehr davon / Weniger davon / Damit aufhören / Damit anfangen“ helfen, konkrete Verbesserungen zu identifizieren.

Schwerpunkt Sachebene:

- **Gemeinsame Teamvision entwickeln:** Das Team erarbeitet – z. B. über ein kreatives Brainstorming mit Collagen, gemalten Bildern oder fiktiven Zeitungsartikeln – ein gemeinsames Zukunftsbild. Das Format macht unterschiedliche Perspektiven sichtbar und führt sie zu einer geteilten Zielrichtung zusammen, was die Identifikation mit gemeinsamen Werten und Zielen stärkt.
- **RACI-Matrix:** Bei Unklarheit über Rollen und Verantwortlichkeiten hilft dieses Format, Zuständigkeiten systematisch zu klären. Für jede Aufgabe wird festgelegt, wer operativ verantwortlich ist (**R**esponsible), wer rechenschaftspflichtig ist (**A**ccountable), wer beratend hinzugezogen wird (**C**onsulted) und wer informiert werden muss (**I**nformed). Gerade in lateralen Kontexten, in denen die formale Hierarchie keine Zuständigkeiten vorgibt, schafft eine solche Klärung Orientierung und reduziert Reibungsverluste.

Säule 3: Macht

Per Definition meint Macht, bei anderen Personen ein Verhalten erzeugen zu können, dass sie spontan nicht angenommen hätten. Bei formaler Macht ist dies z. B. der Fall, wenn der Vorgesetzte eine kurzfristige Anweisung gibt, auch wenn man eigentlich andere Pläne hatte. Doch welche **informellen Machtquellen** stehen bei der lateralen Führung zur Verfügung?

Expertenmacht: Wissen und Fähigkeiten, die im Laufe des Berufslebens erworben wurden. Beispiel: ein erfahrener Ingenieur, der als einzige Person im Unternehmen weiß, wie eine bestimmte Maschine repariert wird.

Informationsmacht: Zugang oder Kontrolle von Informationskanälen. Beispiel: Die Assistenz der Geschäftsführung entscheidet, wann ein Thema zum CEO weitergeleitet wird.

Beziehungsmacht: Zugang zu wichtigen Akteuren wie Kunden, Kooperationspartnern oder Entscheidungsträgern anderer Abteilungen. Beispiel: Der Key Account Manager, der einen Kunden seit Jahren betreut und seine Bedarfe am besten kennt.

Diese persönlichen Machtquellen sollten regelmäßig reflektiert und ausgebaut werden.

Expertenmacht wächst nicht allein durch das Ansammeln von Fachwissen und Erfahrung – entscheidend ist, dieses Wissen für andere **sichtbar und nutzbar** zu machen. Wer als kompetente Ansprechperson wahrgenommen wird, dem wird in Entscheidungsprozessen eher zugehört und gefolgt. Konkret bedeutet das, sich durch z.B. **Fort- und Weiterbildungen** gezielt weiterzuentwickeln, aber auch die eigene Expertise proaktiv einzubringen – etwa bei der Lösungsfindung in Meetings, durch das Teilen von Erfahrungswerten oder das Anbieten kollegialer Beratung. Dabei gilt: Wissen zu teilen schmälert die eigene Expertenmacht nicht, sondern stärkt sie, da es die Rolle als fachlicher Ankerpunkt im Team festigt.

In Organisationen ist derjenige im Vorteil, der relevante Informationen früh kennt und einordnen kann. **Informationsmacht** entsteht dadurch, dass man Zugang zu wichtigen Informationskanälen hat und diese Informationen klug weitergibt. Für die laterale Führungsrolle heißt das: **relevante Informationsquellen** regelmäßig sichten, von internen Kommunikationskanälen über Protokolle und Projektberichte bis hin zu branchenspezifischen Entwicklungen.

Darüber hinaus ist es wichtig, Teil **relevanter Informationsflüsse** zu werden, etwa durch die Initiative, an Steuerungsrunden teilzunehmen oder in Verteiler eingebunden zu werden sowie durch den Aufbau informeller Informationskanäle. Entscheidend ist dabei, die gewonnenen Informationen nicht zu horten, sondern sie gezielt und im richtigen Moment an die passenden Personen weiterzugeben. Das schafft Mehrwert für andere und stärkt zugleich die eigene Position.

Beziehungsmacht basiert darauf, Zugang zu Schlüsselpersonen zu besitzen. Für laterale Führungskräfte ist ein tragfähiges Netzwerk deshalb ein zentrales Instrument, um über die Grenzen des eigenen Teams hinaus wirksam zu werden. Der Aufbau eines solchen Netzwerks beginnt mit der strategischen Frage: *Welche Akteure sind für mein Vorhaben relevant?* Dabei geht es nicht um die Quantität der Kontakte, sondern um die **Qualität der Beziehungen**.

Wichtig ist, auch aktiv auf Personen zuzugehen, mit denen bisher wenig Berührungspunkte bestanden, deren Expertise oder Einfluss aber wertvoll sein kann. Netzwerkpfege findet auf zwei Ebenen statt: auf der **Sachebene** – etwa durch fachlichen Austausch in bereichsübergreifenden Formaten oder Fachveranstaltungen – und auf der **Beziehungsebene**, durch informelle Gespräche, persönliche Kontaktpflege und echtes Interesse am Gegenüber. Auch professionelle Plattformen wie LinkedIn oder Xing bieten niedrighschwellige Möglichkeiten, Kontakte zu knüpfen und sichtbar zu bleiben. Entscheidend ist dabei eine Haltung des Gebens: Wer eigenes Wissen, Kontakte oder Zugänge proaktiv anbietet – auch ohne unmittelbaren eigenen Nutzen –, wird als verlässlicher und wertvoller Teil des Netzwerks wahrgenommen und kann auf diese Beziehungen zurückgreifen, wenn es darauf ankommt.

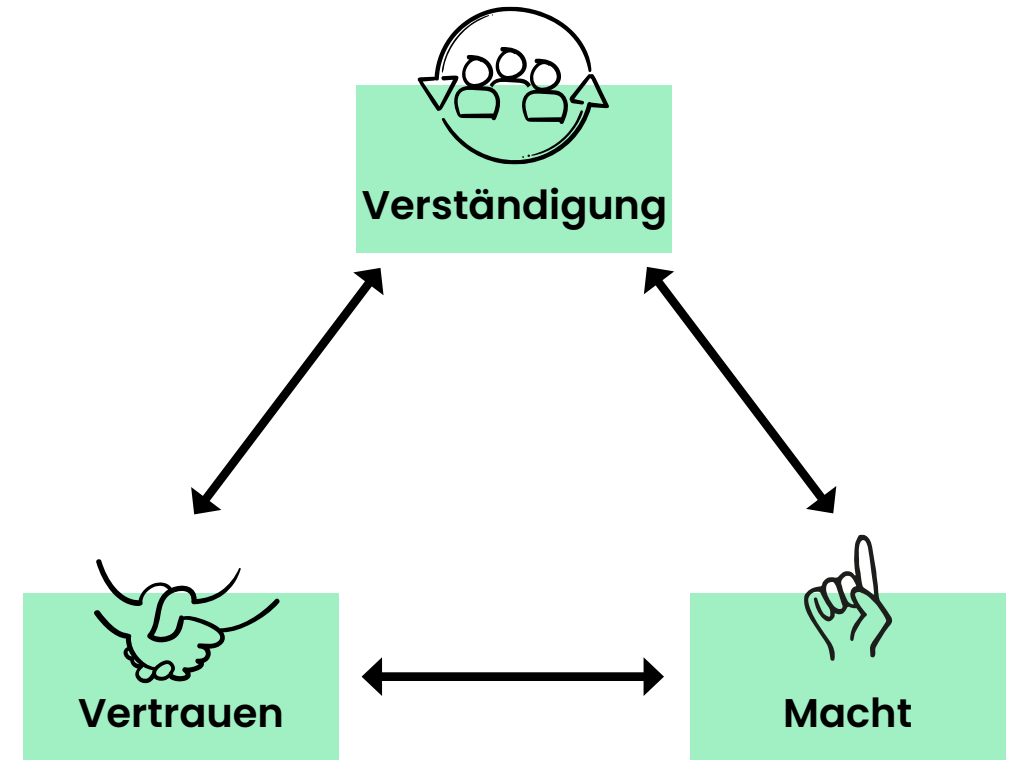
Die Drei Säulen im Zusammenspiel

Was bedeutet das Konzept der drei Säulen für **konkrete Situationen des Arbeitsalltags**, in denen lateral geführt werden muss? Grundsätzlich ist keine der drei Säulen einer anderen überlegen. Im konkreten Einzelfall gilt es jedoch zu überlegen, welche **Kombination von Verständigung, Vertrauen und Macht** hilfreich ist, dabei können sich die drei Säulen gegenseitig unterstützen, behindern oder auch ersetzen.

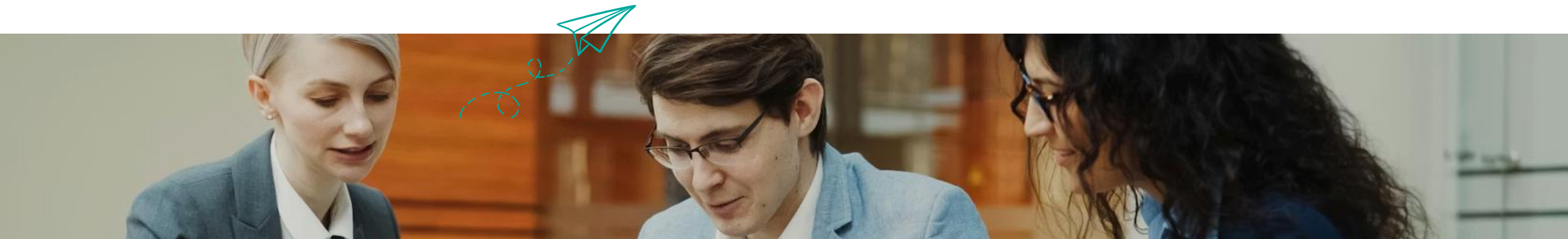
Häufig stärken sich die Säulen gegenseitig. Durch eine konstruktive Verständigung kann z.B. Vertrauen wachsen, da man die Absicht der anderen Person besser versteht. Andersherum ist man möglicherweise für einen offeneren Austausch bereit, wenn Vertrauen vorherrscht. Der Einsatz von Machtquellen kann wiederum helfen, überhaupt an einem Austausch teilzunehmen.

Gleichzeitig können sich die Säulen auch **gegenseitig stören**, beispielsweise kann eine starke „Machtdemonstration“ („Wenn ich als IT-Spezialist das System nicht warte, scheitert das ganze Vorhaben“) es erschweren, eine gute Absicht unterstellt zu bekommen. Gibt man in der Verständigung wichtige Informationen preis, könnten diese potenziell für Machtzwecke genutzt werden, z.B. indem einem Vorgesetzten davon erzählt wird.

Gleichzeitig müssen bzw. können auch nicht immer alle drei Säulen genutzt werden. Fehlendes Vertrauen kann beispielsweise durch informelle Macht ersetzt werden, während ein ausgeprägtes Vertrauen dafür sorgt, dass sich nicht über jedes Detail verständigt werden muss.



Quelle: Kühl, Stefan (2017): Laterales Führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung



Fazit

In der modernen Arbeitswelt ist laterale Führung kein Randphänomen mehr, sondern die **zentrale Schlüsselkompetenz** für vernetztes Arbeiten. Erfolgreiches Führen „von der Seite“ beruht dabei auf dem bewussten und situativen Zusammenspiel der drei Säulen Verständigung, Vertrauen und Macht.

Wer die wirksamen Instrumente dieser Säulen beherrscht, schafft es, über Abteilungsgrenzen hinweg Akzeptanz zu erzeugen und gemeinsame Ziele zu erreichen. Letztlich zeigt sich: Wirksame Führung ist heute weniger eine Frage der Position im Organigramm, sondern vielmehr das Ergebnis einer belastbaren Beziehungsgestaltung und kluger informeller Koordination – und das kann **gelernt und stetig verbessert** werden.



Wie geht's weiter?

Vielleicht haben Sie noch offene Fragen oder überlegen, wie sich diese Kompetenzen in Ihrer Organisation gezielt entwickeln lassen? Dann sprechen Sie uns an – wir teilen gerne unsere Erfahrungen und können mögliche Wege für Ihre Organisation aufzeigen.

Natürlich stimmen wir auch gerne gemäß Ihrer Bedarfe neue Formate ab: modular, hybrid, digital, advanced oder auch Crashkurse – um in der richtigen Breite und Tiefe Führungskompetenzen in Ihrer Organisation zu entwickeln.

Brhan Marcos
Senior Managerin
marcos@imap-institut.de
+ 49 211 513 69 73 57
+49 151 280 05 07 8



Maximillian Küpper
Consultant
kuepper@imap-institut.de
+ 49 211 513 69 73 40
+ 49 151 189 08 29 9



IMAP GmbH
Cantadorstraße 3 | 40211 Düsseldorf
Dresdener Str. 15 | 10999 Berlin

T +49 211 513 69 73 0
F +49 211 513 69 73 39

imap-institut.de
info@imap-institut.de