

Lateral Führen

Führen ohne Weisungsbefugnis und
ohne institutionelle Macht

Impulsvortrag OMC
11. Juni 2007
Dr. Leopold FALTIN



Lateral Führen

wie gewinne ich Menschen...

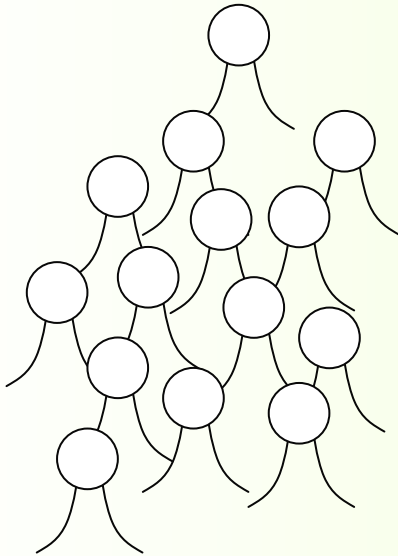
- für meine Vorhaben
- ohne Weisungsbefugnis
- ohne institutionelle Macht

Zielgruppen für Laterales Führen

- Menschen in beratenden und koordinierenden Funktionen
- Office ManagerInnen
- InhaberInnen von Stabsstellen
- ProjektleiterInnen und –mitarbeiterInnen
- Initiativgruppen, Gemeinschaften von Künstlern u. Freiberuflern
- MitarbeiterInnen und Führungskräfte in
 - Bereichs-/Unternehmens-übergreifenden Funktionen
 - fusionierten Unternehmen
 - unbeweglich gewordenen Hierarchien
 - sehr flachen Hierarchien
- Führungskräfte, die zu den Ursprüngen ihrer Führungskompetenz zurückkehren wollen
- Menschen, die in Ihrer Umgebung mehr bewirken wollen, obwohl sie “nichts zu reden haben”

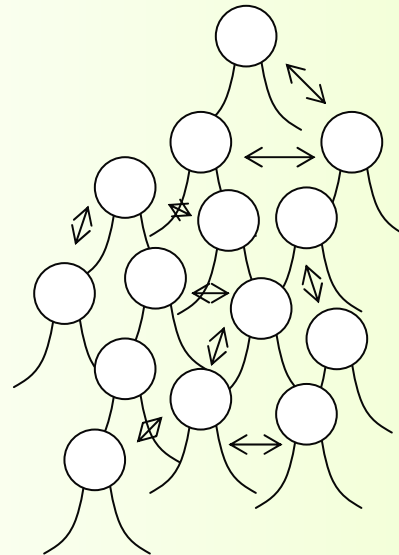
von der Menge...

- Menge
 - nur räumliche Beziehung der Personen
 - es gibt Interesse & Desinteresse
 - der Einzelne erlebt Angst, fühlt sich in der Minderheit



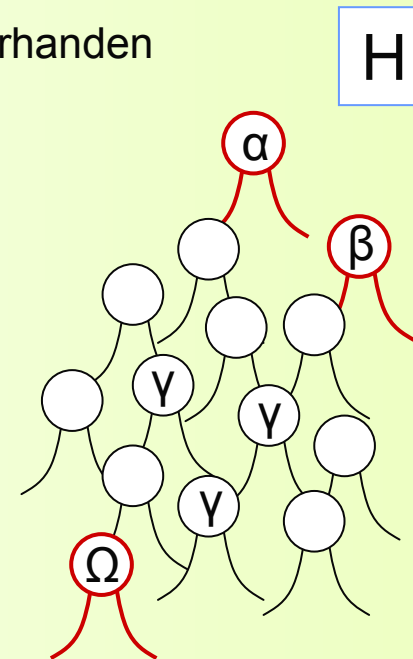
...über die Wir-Gruppe...

- Wir-Gruppe
 - Gegnerbezug vorhanden
 - innere Rivalität um Anerkennung einer gemeinsamen Initiative
 - noch keine Struktur - Spannung, Imponiergehabe, „fight or flight“



...zum Team

- Gruppe/Team (ca. 3...14 Personen)
 - nach außen: Erkennen & Anerkennen einer gemeinsamen Herausforderung
 - nach innen: Struktur und Rangdynamik vorhanden
 - gemeinsame Handlungsbewegung



Rangdynamik

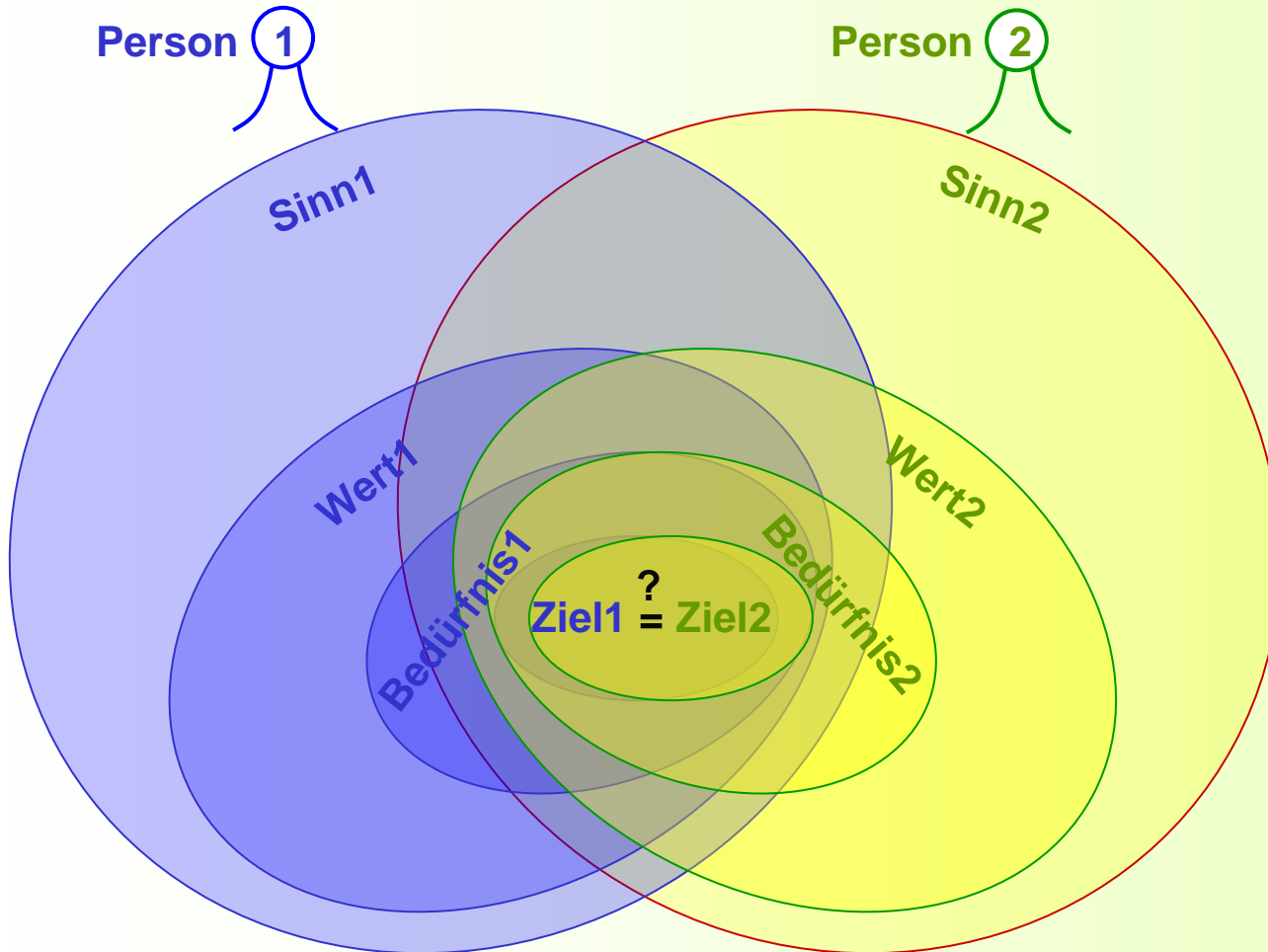
- jedes Team bildet sich über seine Herausforderung
- **Führungsperson wird, wer die Herausforderung glaubwürdig kommuniziert *und* die Führung wirkungsvoll ausübt**
- die Fähigkeit, Einfluss auszuüben, wird Status genannt
- die Rangdynamik ermöglicht Sicherheit, Orientierung und Veränderung in der Gruppe

Ziele machen FührerInnen

wie mache ich meine Ziele zu Zielen anderer Menschen?

- Werte und Bedürfnisse sind bestimmend für Ziele, die wir
 - als erstrebenswert ansehen (Nutzen-Kriterium)
 - für erreichbar halten
 - uns selbst setzen können
 - uns selbst setzen wollen
 - nur Ziele, die diese Bedingungen erfüllen, haben Chancen auf Realisierung
1. Klarheit über die eigenen Ziele ist eine unverzichtbare Voraussetzung für Laterales Führen
 2. eigene Ziele müssen genau diese Bedingungen auch für andere Menschen erfüllen, wenn sie von ihnen anerkannt und übernommen werden sollen

Sinn, Werte, Bedürfnisse, Ziele



die
überschneidenden
Bereiche werden
für übergeordnete
Kategorien zwar
nicht relativ, aber
absolut immer
größer

für die
Fokussierung auf
ein gemeinsames
Ziel ist daher die
Bezugnahme auf
übergeordnete
Kategorien immer
zielführend

empfindsam kommunizieren

Grundprinzip der bedürfnisorientierten Kommunikation:

- wahrnehmen
- Gefühl spüren & ausdrücken
- Bedürfnis feststellen
- daraus folgt Verhalten

Umsetzung:

von mir an Gegenüber:

- ich nehme wahr...
- ich spüre/fühle...
- deshalb brauche ich...
- es folgt Bitte/Nein...

vom Gegenüber an mich:

- ich nehme wahr...
- ich spüre/fühle...
- ich vermute das Bedürfnis...
- es folgt Angebot/Ablehnung...

wer „hat“ Status?

- es gibt 3 Status-Faktoren, die aus Verallgemeinerungen entstehen:
- „*X habe ich früher schon gemacht*“ erzeugt die Erwartung, dass es auch diesmal wieder klappen wird => **Autorität**
- „*ich habe Y auch richtig gemacht*“ erzeugt die Erwartung, dass es auch in diesem Fall so sein wird => **Reputation, Image**
- „*andere tun auch, was ich sage*“ verstärkt die Folgebereitschaft => **Führung**
- **Autorität & Reputation & Führung = Status**

Führung ausüben

- wir suchen ständig nach den **Sicherheiten**, die uns von diesen 3 Status-Faktoren vermittelt werden
- **Führungspersonen vermitteln diese Sicherheit**
- die Wirkung der Status-Faktoren sind für das Ausüben von Führung unverzichtbar
- wer den möglichen Einfluss tatsächlich ausübt, führt

Charisma = Status & Ausdruck

- bestimmte Eigenschaften/Verhaltensweisen wirken sich Status-erhöhend aus
 - **Eigenliebe** - nur wer sich selbst liebt, kann andere lieben
 - **Selbstvertrauen** - mit eigenen Stärken und Schwächen umgehen können
 - **Lebenssinn** - was meinem Leben Sinn gibt und was ich an Sinn weitergebe
 - **Interesse** - nur wer sich interessiert, ist selbst interessant
 - **Bewegung** - geistig und körperlich initiativ handeln
 - **Reichtumsbewusstsein** - Bewusstsein der eigenen Fülle
- die Wirkung dieser 6 Komponenten wird vermittelt durch
 - **Ausdruck** - Kommunikation mit Herz und Hirn, Werte und Emotionen ansprechend (einfühlsame Kommunikation)

Umsetzung: Vertrauen, Verständnis, Interessen

- Laterales Führen funktioniert über drei Schlüsselprozesse:
- **Vertrauen** in jemanden „zu haben“ bedeutet, bezüglich einer Kooperation in Vorleistung zu treten in der Hoffnung, später eine angemessene Gegenleistung für diese Investition zu erhalten
- **Verständnis** füreinander zu haben bedeutet, einen gemeinsamen Denkrahmen zu kennen, der auch unterschiedliche Anliegen diskutierbar macht
- **Interessensabgleich** ist ein völlig normaler Prozess und keine Funktionsstörung - er dient dazu, Blockaden zu überwinden

...ausprobieren - dazulernen - verbessern!



Dr. Leopold FALTIN
meincoach.at
Coaching und
Unternehmensberatung
Wilhelminenstraße 147
A-1160-Wien

+43 (0) 676 46 99 607

LF@meincoach.at

www.meincoach.at

Literatur

- Bellmann 2001: Getting Things Done When You Are Not In Charge. Berrett-Koehler Publishers Inc. (San Francisco, 2001)
- Lehner 2006: Jenseits der Hierarchie. Wiley-VCH (Weinheim, 2006)
- Luhmann 2003: Macht. Lucius & Lucius, UTB 2377 (Stuttgart, 2003)
- Rosenberg 2003: Gewaltfreie Kommunikation. Junfermann (Heidelberg, 2003)
- Schindler 1957: Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe. Psyche 11 (1957) SS308-314
- Schindler 1999: Rangdynamik in Anwendung. Aufsatz in: MAJCE-EGGER, Maria (Hsg.): Gruppentherapie und Gruppendynamik – Dynamische Gruppenpsychotherapie. Facultas, Bibliothek Psychotherapie 9 (Wien, 1999) ISBN 3-85076-482-6