



## Laterale Führung und Umgang mit Macht im Business

### Zielgruppe:

Experten und Fachkräfte, die auch ohne disziplinarische Führungsverantwortung Führungsaufgaben übernehmen (sollen), Scrum Master.

### Ziele:

Die Teilnehmer(innen) erhalten Knowhow und Tools für einen lateralen Führungsansatz und der dazu nötigen Haltung.

Sie setzen Sie sich mit Ihrer speziellen Rolle als Führungsperson ohne disziplinäre Macht auseinander, kennen und analysieren die wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Umsetzung Ihrer Vorhaben und können mithilfe relevanter Kommunikationsstrategien Ihre Mandanten für Ihre Anliegen gewinnen.

### Inhalte:

#### 1. Themenschwerpunkt: Laterale Führung von High Profile People

- Führung und Motivation ohne Vorgesetztenverantwortung und mit häufig wechselnden Teams
- Führen von Führungskräften / anderen (Spezialisten-) Partnern

Laterale Führung (LF) umfasst eine Auffassung von Führung, die ohne institutionelle Steuerung und Kontrolle wirksam ist. Überlegungen zu dieser Art der Führung gibt es bereits seit Ende der achtziger Jahre des vorigen Jahrhunderts, sie ist allerdings wieder durch bestimmte Entwicklungen aktuell geworden:

- Führungsprobleme in ad-hoc-Teams
- Kollaborative Kooperation in netzwerkähnlichen Strukturen
- Führung von Teams formell gleicher Teilnehmer, bezogen auf Status und Kompetenz (peer groups)
- Zunahme von Diversität bezogen auf Alter, ethnische Herkunft und Gender
- Verschlinkung von Hierarchien in Arbeitsorganisationen
- Entbürokratisierung der Organisationskultur
- Veränderte Unternehmensphilosophien und Legitimationen bei der Steuerung und Kontrolle von Arbeitsabläufen

LF ist ein Führungskonzept, das sich vor allem durch die Veränderung eines wesentlichen Kontext-Merkmals begründet: durch das Fehlen von Herrschaft, also von institutionalisierter Macht in spezifischen Formen der Arbeitsorganisation. LF ist damit ein angemessenes Konzept von Führung in relativ hierarchiearmen Arbeitsgruppen. Um hier effektiv und nachhaltig wirken zu können, sind vor allem Interaktionen bedeutsam, die u. a. durch folgende Merkmale geprägt sind:

- Wertschätzung
- Vertrauen
- Perspektivenwechsel und Empathie
- Kommunikative Verständigung und Überzeugungsstärke
- Einfluss ohne Weisung (influence statt power)

Diese Merkmale stellen bedeutsame Dimensionen der Dynamik in Gruppen dar, die seit vielen Jahren in der experimentellen Sozialpsychologie für die Produktivität von Arbeitsgruppen als wesentliche Faktoren nachgewiesen wurden, ebenso auch für die Effektivität und Nachhaltigkeit von Führungsverhalten.

Das Konzept der LF weist zudem zahlreiche Berührungspunkte mit anderen Formen des Führungsstils auf, die in der Wirtschafts- und Organisationspsychologie gut untersucht und evaluiert sind: transformationaler Führungsstil und shared & distributed Leadership. Der transformationale Führungsstil wird neben seiner Ausstrahlung und emotionalen Bindung vor allem durch idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation und individualized consideration charakterisiert, also Merkmale, die fest strukturierten Hierarchien wenig affin sind. Das Konzept der distribuierten Führung entfernt sich noch mehr von traditionellen Management-Vorstellungen, denn es postuliert flexible Führungsrollen in Arbeitsgruppen mit hierarchiefernen Strukturen, etwa bei Forschergruppen und organisationsübergreifenden Arbeitsformen. Die Distribution von Führungsrollen erhöht nach neueren Studien positive Einstellungen, Interaktionsqualität und Performanz der Gruppenmitglieder. Beide Führungskonzepte teilen mit der lateralen Führung die herausragende Bedeutung der o. g. Merkmale der lateralen Führung.

Dieser Themenschwerpunkt wird im Rahmen eines Impulsvortrags und anschließendem Workshop auf der Grundlage empirischer Studien vorgestellt.

## **2. Themenschwerpunkt: Umgang mit Macht im Business – Virtuoser Umgang mit Macht im externen und internen Kontext:**

Ein besonderer Vorzug von LF, etwa im Unterschied zur transformationalen Führung, liegt in seiner Trainierbarkeit durch Experten-Coaching.

- Durchsetzungsfähigkeit, taktisches und strategisches Denken
- Machtspiele erkennen: Informationen richtig interpretieren und daraus geltende Regeln ableiten
- Geeignete Strategien entwickeln und nutzen: Wirkungsvolle Kommunikations- und Verhandlungstechniken

Über den Erfolg im Business sind nicht nur Erfahrung und Kompetenz entscheidend, sondern vor allem das Erkennen und Wissen von Statusverhalten und Business-Ritualen in den jeweiligen Kontexten.

Gerade in hierarchisch dominierten Unternehmenssystemen, die auf Management Ebene noch weniger als 30% Diversität haben, dominieren Rituale der Macht und Statussicherung. Führungskräfte haben die Verantwortung diese wahrzunehmen und souverän damit umzugehen.

**Inhalte sind:**

- Machtspiele erkennen anhand der Status -Typen -Lehre: Bestimmter, Charismatiker, Opportunist, Teamer. Woran man sie erkennt und mit welchen verbalen und nonverbalen Verhaltensweisen man sie überzeugt.
- Trainieren von Techniken der Durchsetzungsfähigkeit und taktischem und strategischen Denken, i.S. Einfluss nehmen und haben ohne Weisungsbefugnis: Aufbau von Wertschätzung und Vertrauen, Perspektivwechsel beim Gegenüber erzeugen, Verständnis- und Überzeugung schaffen.
- Coaching und Feedback zu den Grundtechniken der lateralen Gesprächsführung. Dazu gehören vor allem Ziel- und Auftragsklärung, Fragetechniken, Aktives Zuhören, und die Einschätzung der Persönlichkeit des Gegenübers.
- Gemeinsam werden für unterschiedlich relevante Gesprächs- und Verhandlungssituationen, sowie Persönlichkeitstypen die passenden Gesprächsstrategien erarbeitet und eingeübt.

Dies ist ein Erfolgsgarant, um persönlich weiterzukommen und eine nachhaltig erfolgreiche Führungskultur (mit) zu gestalten.

**Methoden:**

Die eingesetzten Methoden umfassen jede Menge praktische Übungen, Lehrgespräche und Gruppenarbeiten, sowie Feedback.

**Dauer:**

2 Tage Präsenztraining, vorab individuelle Zieledefinition und Vorbereitungsaufgaben.

Nach ca. 3-4 Monaten 1/2 Tag Follow-up: Reflexion der Transferaufgaben und Zielecontrolling.