

Laterale Führung und Matrix-Kompetenz als Schwerpunkt für künftige Leadership-Programme

In lateralen oder agilen Kontexten, in Projekten oder in der Matrix – eine Form der Führung, die sich nicht auf ihre Positionsmacht berufen kann, gewinnt enorm an Bedeutung. Aus einer auf den ersten Blick «schwachen» Position Einfluss – und damit in einem spezifischen Sinn auch Macht – zu gewinnen, richtet bestimmte Anforderungen an Persönlichkeit, Mindset und Verhalten.

■ Von Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer



«Laterale Führung» bzw. Matrix-Kompetenz betrifft eine Form der Führung, die nicht von der Vorgesetztenfunktion ausgeht. Vielmehr steht die Fähigkeit im Zentrum, spezifische Formen der Kooperation zu fördern und selbst zu realisieren. Führen im Sinne von zielgerichteter Beeinflussung bildet dabei immer auch eine Form der Machtausübung. Zu unterscheiden ist jedoch zwischen *power over* (Macht über andere Personen) und *power to* (die von anderen Personen unabhängige Fähigkeit, etwas zu tun und zu gestalten).

Vieles spricht dafür, dass wir eine Neudefinition von «Macht» benötigen, um den sich verändernden Führungsrealitäten gerecht zu werden. Eine Qualitätsmanagerin, welche die Produktion stoppen kann, verfügt ebenso über Macht wie ein Mitglied des Sicherheitsdienstes, das dem Vorstand untersagt, ohne Sicherheitsschuhe die Baustelle zu betreten. In

beiden Fällen geht es um ein klares Mandat, zu handeln – und somit um eine spezifische Form der «Macht ohne Macht». Laterale Führungspersonen verfügen zwar nicht über die Gewalt, eine bestimmte Entscheidung auch gegen Widerstände durchsetzen zu können. Sie benötigen jedoch genügend Macht im Sinne eines klaren Handlungsmandats, um überhaupt gestalten zu können. Dies allein jedoch ist in der komplexen unternehmerischen Praxis nicht ausreichend. Hinzukommen müssen spezifische Fähigkeiten, dieses Mandat auch wirkungsvoll auszuüben – und zwar so, dass Kooperation wahrscheinlich wird.

Ein Beispiel:

Eine junge Mitarbeiterin findet den Quereinstieg in die Produktion eines mittelständischen Unternehmens. Ihre schnelle Auffassungsgabe und ihre positive Ausstrahlung führen dazu, dass sie schnell in eine Füh-

rungsaufgabe aufsteigt. So übernimmt sie die Leitung der Produktionsplanung, zu der auch die Disposition gehört. Sie führt in dieser Rolle vier Mitarbeitende, die alle deutlich älter sind als sie. Die gewachsene Struktur des Unternehmens führt dazu, dass sie in der Startphase wenig Gefolgschaft durch Kollegen/Kolleginnen und Mitarbeitende erfährt. Es fehle ihr an natürlicher Autorität, so ein häufig geäußertes Feedback. Welche Denk- und Verhaltensmuster sind also hilfreich, um in einer solch anspruchsvollen Führungssituation Wirksamkeit zu entfalten?

Erforderlich ist die Berücksichtigung verschiedener Ebenen: Erstens die Ebene Persönlichkeit und persönliche Ausstrahlung. Zweitens die Ebene des persönlichen Mindsets und Rollenverständnisses. Drittens gilt es, adäquate Verhaltensmuster an den Tag zu legen, die darauf abzielen die angestrebten Ergebnisse im Sinne der *hard facts* zu realisieren.

1. Persönlichkeit/Potenzial

Unsere junge Führungskraft sollte sich bewusst sein, dass Format und Souveränität in der Abstrahlung vor allem eine Frage der inneren Klarheit sind. Sie sollte sich dazu entscheiden, dezidiert – aber zugleich freundlich – aufzutreten und dabei ein hohes Mass an Entschiedenheit an den Tag zu legen. «TUN-oder-LASSEN» ist letztlich die Frage, vor der sie steht. TUN steht für konsequente Führung. LASSEN steht für Kompromisse, die sich meist in falsch verstandener Anpassung niederschlagen. Unsere Führungskraft sollte sich deshalb ihres eigenen Rollenverständnisses und der businessbezogenen Bedeutsamkeit ihrer Aufgabe bewusst werden.

2. Die entsprechende Grundhaltung

Das Verständnis der eigenen Rolle sollte ein spezifisches Dienstleistungsverständnis sein. Macht im Sinne von Einfluss gewinnt paradoxerweise derjenige, der anderen zu mehr Wirksamkeit und Einfluss verhilft. Der amerikanische Psychologe Dacher Keltner formuliert es so: «Macht ergreift man nicht, sie ist ein Geschenk.» Gruppen verleihen denjenigen Personen Einfluss und Macht, die sich um das Wohl der Gruppe verdient machen. Der Fokus sollte also darauf liegen, andere in ihrer Arbeit erfolgreich zu machen. Erfolg wiederum erzeugt Gefolgschaft.

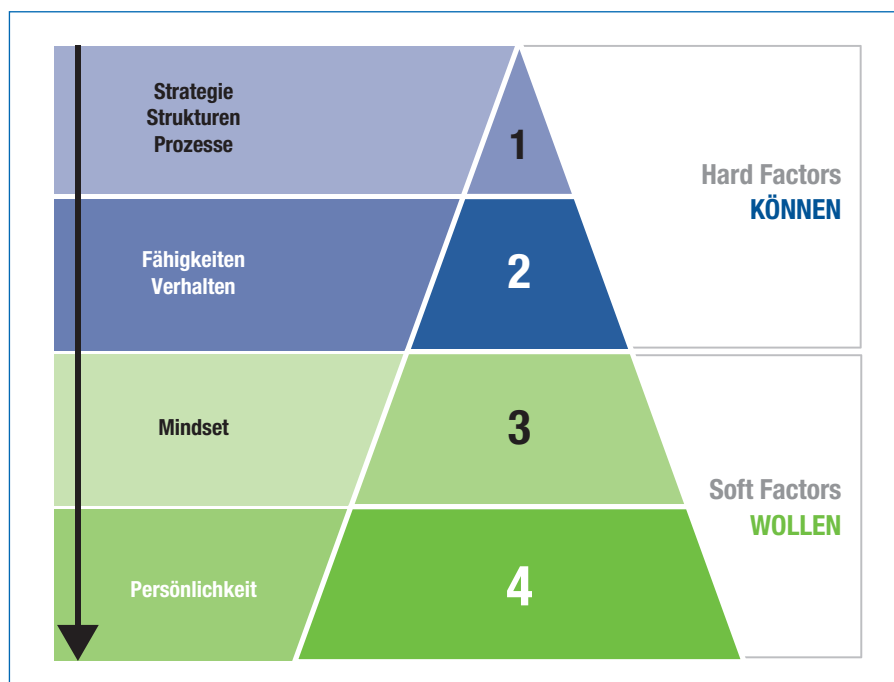


Abbildung: Führen ohne Macht

3. Das Verhalten

Auf der Verhaltensebene lebt die Förderung von Kooperation in erster Linie von Resonanz. Es geht um einen Prozess, bei dem die Aussage des Gegenübers aufgegriffen, abgewogen und weiterentwickelt wird. Der andere spürt die engagierte und wertschätzende Auseinandersetzung und ist somit seinerseits motiviert, den Faden weiterzuspinnen. Dieser intensive Dialog erfordert viel Aufmerksamkeit und Nachdenken. Eine der zentralen Führungsfähigkeiten besteht darin, diesen auch unter Druck und angesichts einer Vielzahl von Aufgabenstellungen aufrechtzuerhalten.

In Verbindung mit den oben genannten Themen Souveränität und Format gilt es zugleich, Klartext zu sprechen: «Führen mit Realität» – nicht mit Autorität (was übrigens auch so manchem Vorgesetzten gut anstehen würde). Das Gegenüber muss die Gelegenheit haben, sich mit dieser Realität intensiv auseinanderzusetzen und sich damit selbst zu überzeugen, dass Handlungsbedarf besteht.

Anklagen, Vorwürfe, unterschwellige Druckbotschaften und Schuldzuweisungen sind völlig wirkungslos und strikt zu vermeiden – insbesondere (aber nicht nur) dann, wenn man selbst aufgrund seiner eher «schwachen» Positionsmacht angreifbar ist.

4. Der Kontext

In lateralen bzw. Matrix-Konstellationen muss der ganze Kontext im Blick behalten werden. Gefordert sind, und das wird nicht selten unterschätzt, auch die Linienführungskräfte mit ihrer Vorgesetztenfunktion. Um zu verhindern, dass Mitarbeitende zwischen Fach- und Vorgesetztenfunktionen aufgegeben werden, bedarf es zwischen beiden klarer Absprachen und gelungener Kooperation. Wenn z.B. ein Vorgesetzter aus der Linie Aufgaben delegiert, die inhaltlich im Widerspruch zu den Querschnittsaufgaben stehen oder aufgrund ihrer Menge die Bearbeitung durch den Mitarbeitenden behindern, entstehen Dilemmasituationen. Diese können nur die Führungskräfte miteinander lösen.

Schlussfolgerung

Leadership-Programme müssen unterschiedliche Einflussgrößen adressieren: Auf der Persönlichkeitsebene gilt es, mit Format und souverän zu agieren. Das Mindset sollte auf ein Miteinander, gemeinsames Handeln, Resonanz und (interne) Dienstleistung ausgerichtet sein. Auf der Verhaltensebene gilt es, Klartext zu sprechen, insbesondere im Hinblick auf die Schilderung der Realität. Letztlich geht es darum, die Businessziele zu erreichen. Sie bilden den Rahmen und Auslöser jeder Zusammenarbeit. So entsteht das Mandat für eine Form von Einfluss, der ohne formale Positionsmacht auskommt. In Leadership-Programmen sollte dies gemeinsam mit den Linienvorgesetzten in gemischten Gruppen erarbeitet und praktisch trainiert werden.

AUTOREN



Dr. Alexander Wittwer



Dr. Tobias Heisig

Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch

Herausgeber Stephan Bernhard
Redaktion Dave Husi

Publikation 10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr,
Preise inkl. MWST und Versandkosten.

Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG
Alle übrigen Bilder: www.iStockphoto.com

Bestell-Nr. NL9232

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2021

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurde meist die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist dabei selbstverständlich mitgemeint.