

Stefan Kühl

Laterales Führen

Eine kurze organisationstheoretisch
informierte Handreichung

MANAGEMENT
KOMPAKT



Springer VS

Laterales Führen

Stefan Kühl

Laterales Führen

Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung

Stefan Kühl

Metaplan
Quickborn, Deutschland

Universität Bielefeld
Bielefeld, Deutschland

ISBN 978-3-658-13428-0 ISBN 978-3-658-13429-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-13429-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Katrin Emmerich, Jennifer Ott

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Inhalt

Vorwort – Führung jenseits einer hierarchischen Steuerung	 1
--	------------

1 Zum Konzept des Lateralen Führens – Einleitung	 9
1.1 Zur Anwendung des Konzeptes	11
1.2 Zur Popularität des Lateralen Führens	12
2 Macht, Verständigung und Vertrauen – die drei Säulen des Lateralen Führens	 19
2.1 Verständigung – die Überwindung verfestigter Denkgebäude	20
2.2 Macht – die Kontrolle von Unsicherheitszonen	23
2.3 Vertrauen – Der Nutzen und die Gefahr riskanter Vorleistungen	27

3	Zum Zusammenspiel der drei Einflussmechanismen 	31
3.1	Zur gleichzeitigen Wirkungsweise von Macht, Verständigung und Vertrauen	32
3.2	Gleichrangigkeit der drei Mechanismen – Warum man Verständigung, Macht und Vertrauen nicht priorisieren kann	35
3.3	Zum Zusammenspiel von Macht, Vertrauen und Verständigung	38
3.4	Gegenseitige Ersetzbarkeit – Wie sich Verständigung, Macht und Vertrauen ersetzen lassen	39
4	Die Rückbindung an die Formalstruktur von Organisationen 	41
4.1	Die Entstehung von Verständigung, Macht und Vertrauen aus den Strukturen der Organisation	43
4.2	Die Wirkung von Verständigung, Vertrauen und Macht im Schatten der Formalstruktur	45
4.3	Verständigung, Macht, Vertrauen – die Begrenzung durch die Einbindung in Organisationen	48
5	Wie führt man lateral in Veränderungsprozessen? Anwendungen des Konzeptes 	51
5.1	Die Ausgangssituation: Die Innovations- und Routinelogiken in Organisationen	54
5.2	Die Besprechungsphase: Die Latenz lateraler Kooperationsbeziehungen	57
5.3	Zur Anlage von Veränderungsprozessen: Der Nutzen der Kontingenz	59

**6 Ausblick – Zusätzliche »Suchfelder«
für die Weiterentwicklung des Konzepts
des Lateralen Führens | 63**

Literaturverzeichnis | 67

**Lektürehinweise – für ein organisationstheoretisch
informiertes Verständnis von Organisationen | 75**

Vorwort – Führung jenseits einer hierarchischen Steuerung

Es wäre naiv, Hierarchie generell als ein »auslaufendes Modell« zu beschreiben (Gebhardt 1991, S. 133) oder gar davon auszugehen, dass Hierarchien »abgerissen, auseinandergebaut und zerstückelt werden« (Peters 1993, S. 198). Weder die Konzepte der Lernenden Organisation und des Wissensmanagements noch die Überlegungen zur Dezentralisierung der Organisation haben den Hierarchien einen »Todesstoß« versetzt (siehe dazu Kühl 2015d, S. 125 ff.). Man kann mit guten Gründen davon ausgehen, dass es, solange es Organisationen gibt, auch Hierarchien geben wird. Kein Mechanismus scheint so gut geeignet zu sein wie die Hierarchie, wenn es darum geht, in Organisationen schnelle Entscheidungen zu treffen, permanente Machtkämpfe zu verhindern und Konflikte auf unteren Ebenen zu befrieden.

Manager haben jedoch zunehmend den Eindruck, dass hierarchische Steuerung in Entscheidungsprozessen nur begrenzt wirkt, und dafür scheint es Gründe zu geben. In den in einer Wertschöpfungskette anstehenden Kooperationen gibt es häufig nur noch begrenzte Möglichkeiten, in Konfliktfällen den Vorgesetzten einzuschalten. Denn je stärker die Hierarchien abgeflacht werden, desto weniger steht die Hierarchin oder der Hierarch zur Verfügung, um die Koordinationspro-