

Coaching und laterale Führung

ANWENDUNG VON COACHINGMETHODEN FÜR
FÜHRUNGSKRÄFTE OHNE FORMELLEN FÜHRUNGSauftrag

Einführung

Organisationen stehen wie nie zuvor vor einem Wandel. Permakrisen, Fachkräftemangel, Digitalisierung und der globale Wettbewerbsdruck führen dazu, dass Unternehmen sich auch strukturell verändern, um Kosten zu sparen, effizienter und agiler zu werden. In der Dynamik modernen Arbeitsumgebungen ist die effektive Führung in Teams und Projekten von entscheidender Bedeutung für den Erfolg von Organisationen. Traditionelle hierarchische Strukturen weichen zunehmend einer flexibleren Form der Führung, die als laterale Führung bekannt ist. Bei der sogenannten lateralen Führung entfällt die disziplinarische Weisungsbefugnis – manche sprechen von Führung ohne Macht. Diese Art der Führung zeichnet sich durch die Zusammenarbeit auf Augenhöhe und die Förderung von Teamarbeit über traditionelle Silos hinweg aus. Aus der Praxis sowie der Theorie findet sich hinreichend Literatur, wie Führungskräfte in klassischen Unternehmenskontexten Coaching für sich und das Führen ihrer Teams nutzen können. Was ist jedoch, wenn die Vorgesetztenfunktion fehlt? Führung also eher auf einer informellen Ebene stattfindet, in einem Umfeld, in dem Verständnis, Vertrauen, Kommunikation und übergeordnete Ziele eine noch größere Rolle spielen? Welchen Mehrwert könnte Coaching hier leisten? Und sind Coaching Fähigkeiten in diesem Kontext nicht eigentlich viel wichtiger? Genau diese Fragestellungen möchte ich in der vorliegenden Arbeit beleuchten und beantworten. Dafür möchte ich erst einmal die Definition von Führung näher erläutern.

Führung in Organisationen

Die Führung von Organisationen ist in der Organisationspsychologie eines der meist untersuchten Themen. Führung gilt als einer der bedeutendsten Einfluss- und Erfolgsfaktoren in Unternehmen (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014, S.84) und ist daher von großem Interesse in der Organisationsforschung. Um die eingangs erwähnten Fragestellungen zu beantworten, ist es zunächst wichtig, zu verstehen, was Führung bedeutet.

Lutz von Rosenstiel definiert Führung als bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen (2009). Eine ähnliche Definition fand Rolf Wunderer, der Führung im

Organisationskontext als „wert-, ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation“ definiert (2011, S.4). Ein weiterer wichtiger Aspekt von Führung ist die Akzeptanz der Einflussnahme (Weibler, 2012). Darüber hinaus existieren noch viele weitere Definitionen, die sich grob in zwei Kategorien einteilen lassen: Führung durch Personen und Führung durch Strukturen (v. Rosenstiel & Nerdinger, 2020). Bei letzterem werden Aktivitäten durch Strukturen, wie Stellenbeschreibungen, Verfahrensvorschriften oder Leistungslohnsysteme gesteuert und koordiniert. Auch „weiche Faktoren“ können strukturelle Orientierung geben, wie beispielsweise die Unternehmenskultur (v. Rosenstiel & Nerdinger, 2020). Ein eingängiges Beispiel für Führung durch Struktur sind McDonalds-Filialen. Die zentral gesteuerten Angebote, Abläufe und Vorschriften führen dazu, dass das Kundenerlebnis in jedem Restaurant in Deutschland gleich ist. Alles ist bis ins Detail geregelt, festgeschrieben und geordnet.

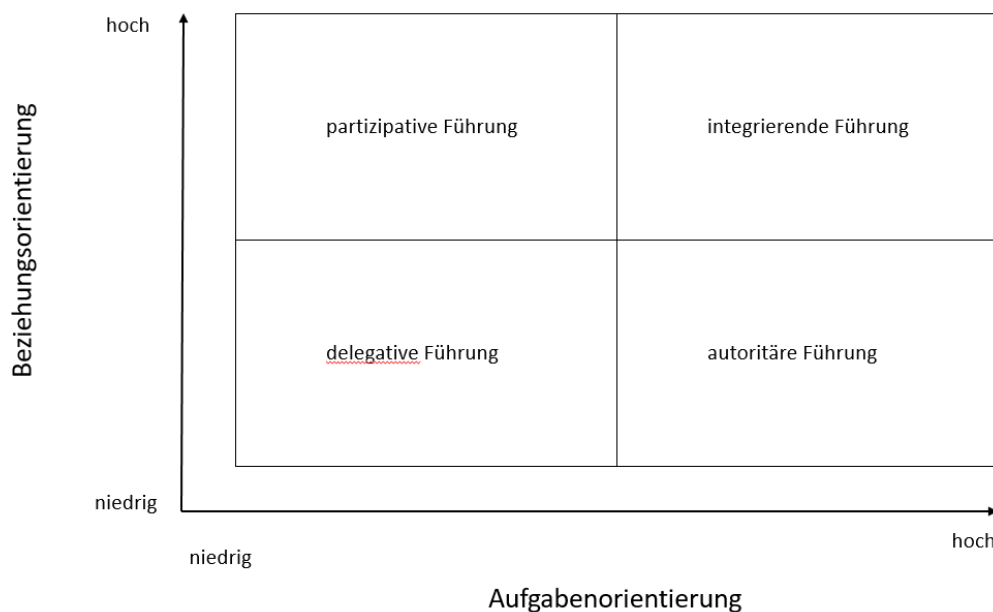
Dennoch sind es die Menschen, die diese Vorschriften in die Realität umsetzen. Deshalb ist das Verhalten der Vorgesetzten zentraler Bestandteil von Führung (v. Rosenstiel & Nerdinger, 2020). Führungskräfte sind diejenigen, die Ziele verdeutlichen, Aufgaben verteilen und Ergebnisse kontrollieren. Führen durch Menschen ist daher ein nicht zu vernachlässigender Teil von Führung (ebd.).

Führungsstile im Vergleich

Die Persönlichkeit der Führungskraft hat indirekten Einfluss auf den Führungserfolg (Nerdinger, 2014). Diese zeigt sich den Mitarbeitenden durch das wahrnehmbare Verhalten der Führungsperson. Im Allgemeinen werden in der Literatur zwei Dimensionen des Führungsverhaltens unterschieden: Die Beziehungsorientierung, also die Einbeziehung von Bedürfnissen und Vorstellungen von Mitarbeitenden sowie die Aufgabenorientierung, also die Ziele der Organisation zu erreichen (ebd.). Anhand dieser Dimensionen werden verschiedene Führungsstile unterschieden. Schawel & Billing (2014) teilen Führungsstile mit hoher Beziehungsorientierung in partizipative und integrierende Führung ein. In beiden Fällen haben die Mitarbeitenden einen hohen Gestaltungsspielraum und nehmen aktiv am Entscheidungsprozess teil. Beim integrativen Führungsstil kommen Elemente aus

verschiedenen anderen Führungsstilen zusammen, mit dem Ziel vorhandene Potentiale im Team in die Unternehmensprozesse zu integrieren.

Dagegen stellen sie die delegative und autoritäre Führung, die sich nur geringfügig an den Mitarbeitenden orientieren und eher darin unterscheiden, wie sehr steuernd die Führungskraft auf die Zusammenarbeit und Zielerreichung einwirkt (Schawel & Billing, 2014).



Eigene Darstellung in Anlehnung an Schawel & Billing, 2014: Führungsmodelle.

Darüber hinaus haben sich noch weitere neuere Ansätze zur Führung entwickelt, wie beispielsweise der transformative oder der dienende Führungsstil (Servant Leadership). Einer steht in dieser Arbeit besonders im Vordergrund, auf den ich im Folgenden näher eingehen möchte: der laterale Führungsstil.

Führung in schlanken Organisationen: Laterale Führung

In schlankeren Organisationen mit flachen Hierarchien und agilen Strukturen haben sich Positionen entwickelt, in denen zwar Führungsfunktionen wahrgenommen werden müssen, die führenden Personen jedoch keine disziplinarischen Befugnisse haben.

Diese Art der Führung wird auch laterale Führung genannt. Der Begriff „lateral“ kommt aus dem Lateinischen und bedeutet „von der Seite ausgehend“ (Duden Online, 2024). Im Unternehmenskontext ist diese Art der Führung vor allem für Funktionen von Bedeutung, die abteilungsübergreifend in Netzwerken zusammenarbeiten (Stabstellenarbeit/Querschnittsfunktion), wie beispielsweise Kommunikation & Marketing oder Legal & Compliance.

Eine Führungsrolle ohne disziplinarische Funktion bringt ganz eigene Herausforderungen mit sich. Wie schon in der grundlegenden Definition von Führung deutlich wurde, ist es wichtig Kräfte zu bündeln und auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Je anspruchsvoller die Ziele, desto anspruchsvoller wird auch die Rolle in der lateralen Führung (Stöwe & Keromosemito, 2013).

Laterale Führung fußt damit auf vier Koordinationsmechanismen (Dietrichs, 2022):

- **Kommunikation:** Führungskräfte fördern Interaktion & Dialog.
- **Verständigung:** Individuelle Interessen & Überzeugungen müssen zusammengebracht werden sowie gemeinsame Werte definiert werden.
- **Vertrauen:** Grundlagen & Regeln für die Zusammenarbeit werden gemeinsam festgelegt. Die Führungskraft ist verantwortlich für deren Einhaltung.
- **Macht:** Informationshoheit, Fachwissen & Expertise können die eigene Macht im Team stärken.

Damit die Teamarbeit in solchen Konstellationen gelingt, müssen Führungskräfte ohne Weisungsbefugnis die unterschiedlichen Interessen aller Beteiligten berücksichtigen. Zusätzlich zu den Eigenschaften guter Führungskräfte in klassischen Führungsrollen, spielen daher Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen eine große Rolle für diese Positionen. Kenntnisse, die man auch als systemischer Coach lernt und anwendet.

Anwendung von Coaching in lateralen Führungsrollen

„Wenn ich nachdenke, was eigentlich die Grundlage der Führung sein muss, dann ist es die Fähigkeit zum Gespräch.“ - Wolfgang Habel

Wir haben gelernt, dass laterale Führung eine Führungsphilosophie beschreibt, die auf Zusammenarbeit und informellem Einfluss basiert, anstatt auf formeller Autorität.

Im Coaching geht es um den prozessorientierten Ansatz, bei dem ein Coach eine Einzelperson oder ein Team unterstützt, ihre Ziele zu identifizieren, Hindernisse zu überwinden und ihr volles Potenzial zu entfalten. Die Verbindung zwischen Coaching und lateraler Führung liegt in ihrer gemeinsamen Betonung auf persönlicher Entwicklung, Selbstreflexion und dem Aufbau von Beziehungen. Durch Coaching-Fähigkeiten können Führungskräfte in lateralen Strukturen effektiv Teams führen, indem sie Mitarbeiter befähigen, Verantwortung übernehmen und ihr eigenes Wachstum vorantreiben. Diese Fähigkeiten sind entscheidend, da laterale Führung oft mit komplexen organisatorischen Herausforderungen einhergeht, die ein hohes Maß an Zusammenarbeit und Flexibilität erfordern.

Systemische Coaches verstehen, dass ein System immer aus voneinander abhängigen und sich gegenseitig beeinflussenden Einzelteilen besteht, die gemeinsam ein Ganzes ergeben. Jede Veränderung im System hat Auswirkungen auf andere Systeme. Dieses Verständnis ist für jede Art von Führung, aber für die laterale Führung von besonderer Bedeutung.

Vor allem bei drei der von Stöwe & Keromosemito (2013) definierten Herausforderungen können Coaching-Kenntnisse der lateralen Führungskraft helfen, ihre Rolle besser zu erfüllen:

Herausforderung 1: Teammitglieder in ihrer individuellen Persönlichkeit verstehen und gezielt einbinden.

Coaching-Fähigkeiten können Führungskräften in lateralen Strukturen dabei helfen, erfolgreich zu navigieren, indem sie die individuellen Stärken bzw. Ressourcen ihrer Teammitglieder erkennen, deren Entwicklung oder Bewusstsein fördern und eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit schaffen. Im systemischen Coaching ist die demütige neugierige und offene Grundhaltung essenziell. Die Haltung des Coaches ist neutral, neugierig und wertschätzend. Im Gegensatz zu psychologischen Ansätzen arbeitet der Coach lösungsorientiert und konstruktivistisch (jeder bildet seine eigene „Wahrheit“) (jeder Mensch ist im Grunde gut/verfolgt gute Absichten, auf seiner Insel). Ziel des Coaches ist es, gemeinsam mit dem Coachee dessen Insel zu entdecken und neue Perspektiven zu ermöglichen. Grundvoraussetzung für das Coaching ist das OK-OK-Modell. Das Modell besagt, dass sowohl der Coach als auch der Coachee okay sind, so wie sie sind. Diese Grundhaltung kann dabei helfen die erste Herausforderung

lateraler Führung zu meistern. Die Neugier und Offenheit helfen, Menschen zu verstehen und Stärken herauszuarbeiten. Auch im Coaching spielen Persönlichkeitsmodelle eine Rolle. Der Coach hat diese im Hinterkopf, um zu verstehen, was den Coachee gegebenenfalls über das Gesagte hinaus antreibt, und welche Methode geeignet ist, für ihn die bestmögliche Lösung zu finden. Prinzipiell ist die Kooperation, die auch für ein erfolgreiches Coaching nicht wegzudenken ist und die man in der Ausbildung zum systemischen Coach lernt eine gute Basis für laterale Führung.

Herausforderung 2: Kritisches Feedback geben ohne jemanden als Teammitglied zu verlieren.

In der Ausbildung zum systemischen Coach werden weitere wichtige Methoden gelehrt, die helfen laterale Führung zum Erfolg zu bringen. Klassische Feedbackregeln sind ein Teil davon. Aber auch Methoden wie das Reframing von Aussagen um sie in einen anderen (positiveren) Kontext zu setzen, das Priming, also der Prozess der unterschweligen Aktivierung von Assoziationen oder die subtile Beeinflussung unseres Denkens und Handelns sowie das positive Konnotieren kann helfen, das Team auf einen Nenner zu bringen, es für neue Gedanken zu öffnen und einen Perspektivwechsel einzubringen. Methoden wie die Gewaltfreie Kommunikation unterstützen dabei, die eigene Wahrnehmung zu teilen, ohne die Person gegenüber damit anzugreifen. Eine gemeinsame Zielklärung unterstützt den Teamgedanken und lässt die Gemeinschaft noch stärker werden.

Herausforderung 3: Konflikte erfolgreich bewältigen.

Auch Konfliktlösungskompetenzen sind ein großer Teil im Methodenkoffer eines Coaches. Konflikte sind – neben Entscheidungen – eines der häufigsten Coaching-Anliegen (Rauen Coaching-Marktanalyse, 2024). Coaches können nicht nur eine vermittelnde Rolle einnehmen, sondern auch selbst den eigenen Anteil in einem Konflikt reflektieren. Sie sind sich ihrer Themen meist sehr bewusst und haben die Umgang mit diesen geübt.

In Coaching-Settings ist der Kontakt zum Coachee für rund 80 Prozent des Erfolgs eines Coachings ausschlaggebend. Coaches haben die Fähigkeiten geübt, diesen Kontakt zu ihrem Gegenüber in kürzester Zeit aufzubauen. Es fällt ihnen leichter

Vertrauen aufzubauen, durch aktives Zuhören, paraphrasieren und wertschätzen der Problemen Anderer.

Fazit

Die vorliegende Arbeit hat die Relevanz und den Mehrwert von Coaching-Fähigkeiten in lateralen Führungsrollen umfassend beleuchtet. In Zeiten dynamischer Arbeitsumgebungen mit flacheren Hierarchien und agileren Strukturen gewinnt laterale Führung ohne disziplinarische Weisungsbefugnis zunehmend an Bedeutung.

Coaching-Fähigkeiten bieten Führungskräften in lateralen Strukturen entscheidende Vorteile:

- **Effektive Teamentwicklung:** Durch die Förderung der individuellen Stärken und die Schaffung einer Vertrauenskultur können Führungskräfte ihre Teams optimal unterstützen und zu Höchstleistungen motivieren.
- **Stärkung der Zusammenarbeit:** Coaching-Kompetenzen ermöglichen es Führungskräften, informellen Einfluss auszuüben und ein konstruktives Miteinander im Team zu fördern.
- **Konfliktmanagement:** Durch gezieltes Coaching können Führungskräfte Konflikte effektiv bewältigen und ein positives Arbeitsklima schaffen.
- **Förderung der Diversität:** Coaching-Fähigkeiten helfen Führungskräften, die vielfältigen Perspektiven und Interessen im Team zu berücksichtigen und wertzuschätzen.

Die Integration von Coaching-Fähigkeiten in laterale Führungsrollen führt somit zu einer Reihe von positiven Effekten, sowohl auf der individuellen als auch auf der organisationalen Ebene. Mitarbeiter werden in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung gestärkt, die Zusammenarbeit im Team wird optimiert und die gesamte Organisation profitiert von einer gesteigerten Effizienz und Agilität.

Die Arbeit verdeutlicht, dass Coaching-Fähigkeiten in lateralen Führungsrollen sogar noch wichtiger sind als in klassischen Führungsrollen mit formaler Autorität. Der Mangel an disziplinarischen Weisungsbefugnissen erfordert von lateralen Führungskräften ein hohes Maß an interpersonalen Kompetenzen und der Fähigkeit,

Einfluss durch Überzeugung und Motivation auszuüben. Coaching-Fähigkeiten bieten hierfür ein wertvolles Werkzeug.

Literaturverzeichnis

Dietrichs, S. (2022). Laterale Führung: Gemeinsam zum Ziel, <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/fuehrung-und-leadership/laterale-fuehrung-gemeinsam-zum-ziel/> [abgerufen am 20.05.2024].

Duden online (2024). Lateral, <https://www.duden.de/rechtschreibung/lateral> [abgerufen am 20.05.2024].

Nerdinger, F. W. (2014). Führung von Mitarbeitern. In: F. W. Nerdinger, G. Blickle, N. Schaper, Arbeits- und Organisationspsychologie, Heidelberg: Springer-Verlag.

Rauen, C., Barczynski, D., Ebermann, D., Plath, A. & Tanzil, I. (2024). Rauen Coaching-Marktanalyse, <https://www.rauen.de/Resources/Persistent/2/c/6/1/2c612a3b7ce8259570ae30b0f1a1f767af6c6846/RAUEN%20Coaching-Marktanalyse%202024-05-16.pdf> [abgerufen am 21.05.2024].

Regnet, E. (2020). Grundlagen der Führung. In: Von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M.E., Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Schawel, C., Billing, F. (2014). Führungsmodelle. In: Top 100 Management Tools. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Stöwe, C. & Keromosemito, L. (2013). Führen ohne Hierarchie – Laterale Führung: Wie Sie ohne Vorgesetztenfunktion Teams motivieren, kritische Gespräche führen, Konflikte lösen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Von Rosenstiel, L. & Nerdinger, F.W. (2020). Grundlagen der Führung. In: Von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M.E. (2020), Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Wunderer, R. (2011). Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. Köln: Luchterhand Verlag.

Weibler, J. (2012). Personalführung. München: Vahlen Verlag.