

HarbourClub

# Mission impossible? Anregungen für einen erfolgreichen Umgang mit scheinbarer Ohn(e)macht

In grösseren Unternehmen und anderen Organisationen sind Marketing- und Unternehmenskommunikation meist als Dienstleister (Stabsstelle) tätig. Das Fehlen formeller Entscheidungskompetenzen oder Weisungsbefugnisse gegenüber Geschäftseinheiten ist Dauerthema. Doch es gäbe Abhilfe..

Text: **Stefan Eggenberger\*** Grafiken: **HWZ**

**Das Dilemma einer besonderen Orchestrierung**

Stellen Sie sich vor, Sie seien Dirigent:in eines Orchesters, aber ohne Taktstock in der Hand. Sie stehen vor der Herausforderung, Klangerwartungen zu erfüllen, die keine Partitur lösen kann. Sie müssen Harmonien schaffen, die über die Grenzen von Instrumentengruppen und Musikstilen hinausgehen. Sie müssen Virtuos:innen zu einer Einheit formen, die ein grossartiges Werk hervorbringt. Dabei sind weder die Konzertveranstalter:innen noch die Solist:innen bereit, Ihnen als Dirigent:in die Entscheidungsgewalt zuzuordnen. Kann das funktionieren? Ja, wenn ...

Willkommen in der Welt der lateralen Führung – der Kunst zu führen, ohne zu befehlen. Sie ist die Antwort auf die Komplexität und Dynamik solcher Symphonien. Es geht darum, Menschen für Ziele zu gewinnen, sie zu begeistern und zu Höchstleistungen zu motivieren. Es geht darum, ohne Weisungsbefugnis, ohne Macht und ohne manipulative Tricks ein Klima der Kooperation und Lösungsorientierung zu schaffen. Es ist die Fähigkeit, ein Orchester zu dirigieren, ohne den Taktstock zu schwingen. Es ist die Kunst des Führens ohne Anordnungsbefugnis.

**Laterale, was ...?**

Führung ohne Vorgesetztenfunktion, soziale Einflussnahme als nicht disziplinarische Führungskraft oder Führung ohne direkte Weisungsbefugnisse, aber mit Ergebnisverantwortung sind Umschreibungen der unter dem Begriff laterale Führung bekannten Führungsform. Abgeleitet aus dem Lateinischen «lateralis» (seitlich, seitwärts), bedeutet laterale Führung die Kunst der gemeinsamen Gestaltung und manipulationsfreien

Priorität	Fähigkeiten
1.	Akzeptanz, Goodwill und Vertrauen unter den Projektbeteiligten aufbauen und erhalten.
2.	Die richtigen Projektmitarbeiter:innen und deren Vorgesetzte für das Projekt und zusätzliche Aufgaben begeistern, motivieren, gewinnen und behalten.
3.	Wirksam und wirkungsvoll Einfluss nehmen und sicherstellen, dass die Projektziele zeitgerecht erreicht werden.

Tabelle 1: Die drei wichtigsten Fähigkeiten lateral führender Projektleiter:innen (eigene Aufbereitung).

Nutzung sinnvoller Einwirkungs- und Steuerungsmöglichkeiten ohne Hierarchie und Macht. Im angelsächsischen Raum wird Lateral Leadership oft auch verstanden als «getting things done (together), when you are not the boss» oder als «getting things

done when you are not in charge» (vgl. Bellman 2010: 68).

**Schlüsselqualifikationen**

Das Tagesgeschäft ist das eine, der Projektmodus das andere. Projekte ohne direkte

Priorität	Anforderungen
1.	Mit Persönlichkeit, natürlicher Autorität und vielseitiger Kompetenz überzeugen, faszinieren und inspirieren.
2.	Soft Skills gekonnt und eben auch managementorientiert einsetzen.
3.	Je nach Situation und Beteiligten die optimale Balance zwischen unternehmerischen Vorgaben, Teamautonomie und individueller Autonomie finden.

Tabelle 2: Die drei wichtigsten Einflussgrössen lateral führender Projektleiter:innen (eigene Aufbereitung).

Weisungsbefugnis und unter Berücksichtigung des berühmten magischen Dreiecks von Ergebnissen (scope), Terminen (time) und Kosten (costs) erfolgreich zu managen, ist eine Herausforderung, der nur echte Profis gewachsen sind. Das trifft insbesondere bei Projekten zu, in denen kreative Gestaltungsprozesse, neue Ideen und intelligente Lösungen erforderlich sind, so bei bereichsübergreifenden, kompetenzkomplementären Projekten und bei sehr komplexen Themen mit vielen involvierten Spezialist:innen. Es ist deshalb nicht weiter verwunderlich, dass im Austausch mit Expert:innen folgende drei Fähigkeiten besonders erwähnt werden.



Abbildung: Das 4x3-V-Modell der lateralen Projektführung (eigene Aufbereitung).

**Taktischer Werkzeugkoffer**

Unternehmen, die lateral geführte Projekte planen, wird empfohlen, die folgenden zwölf Handlungsmaximen (Hebel) kritisch zu prüfen und für ihre Vorhaben zu priorisieren:

**Hebel 1: stabile Authentizität**

Für die Leitung und Mitarbeit in lateral geführten Projekten werden reife, zentrierte, authentische, einschätzbare und verlässliche Persönlichkeiten gewonnen, die respektvoll mit Menschen umgehen, Konfrontationen gelassen begegnen und mit Widerständen selbstbewusst umgehen können.

**Hebel 2: vielseitige Projektbotschafter:innen**

Die Projektleiter:innen agieren als Ambassadors, Diplomaten:innen und Vorbilder, die überzeugend und integrativ mit Vertreter:innen aller Hierarchieebenen interagieren können und dürfen.

**Hebel 3: sinnbasierte Interoperabilität**

Die grundsätzliche Frage, warum und wofür dieses spezielle gemeinsame Projekt wichtig ist und weshalb ohne «command and control» zusammengearbeitet wird, ist geklärt, und es gibt ein gemeinsames Verständnis und Denkmuster für eine reibungslose Zusammenarbeit mit anderen Systemen.

**Hebel 4: frühzeitiges Veränderungsbündnis**

Schlüsselpersonen oder Beeinflusser:innen, die für den Projekterfolg relevant sind, werden identifiziert, begrüsst und angemessen informiert, um eine rational begründete und emotional verankerte Unterstützung der Projektmission sicherzustellen.

**Hebel 5: Vertrauen schnell lernen**

Eine solide Vertrauensbasis in die Tauglich-

keit des Systems der lateralen Kooperation und zwischen den Systemteilnehmern wird aktiv und zeitnah aufgebaut, um eine Grundlage für gemeinsames und eigenverantwortliches Handeln zu schaffen.

**Hebel 6: emotional verankerte Zielorientierung**

Die Beteiligten orientieren sich systematisch an den Zielen der Organisation, den übergeordneten Projektzielen und den Meilensteinen, um gemeinsam ein ausgewogenes Prozess- und Ergebnisverständnis zu entwickeln und sich stärker mit der gemeinsamen Aufgabe zu identifizieren.

**Hebel 7: verbindendes Leistungsversprechen**

Output, Outcome und Outflow werden gemeinsam diskutiert und definiert. Alle kollektionalen Verantwortungsbereiche, Strukturen

1/4 Inserat quer links

und Prozesse sind konsequent auf Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Produktivität ausgerichtet und weisen einen optimalen Mix an Kompetenzen der Beteiligten auf.

**Hebel 8: vernetzte Autonomie**

Die Eigenmotivation und die persönliche Autonomie der Mitglieder des Projektteams sind gewährleistet. Alle sind stets eingebunden und können gleichzeitig mit dem Anspruch «jede:r für sich und alle für das Ziel» leicht umgehen. Bestehende und künftige Interessen- und Nutzenübereinstimmungen werden identifiziert und zur Steigerung der Eigenmotivation und des Zusammenhalts genutzt.

**Hebel 9: verbindender Wettbewerb**

Gefördert werden ein konstruktiver Kollektivismus, eine angstfreie Fehlerkultur und eine fruchtbare Streitkultur, in der fairer Wettbewerb spielerisch und experimentell gefördert und erwartet wird.

**Hebel 10: wertschöpfende Lernkultur**

Ein systematischer interner und externer Erfahrung- und Wissensaustausch wird aufgebaut; die wichtigsten Erkenntnisse werden laufend dokumentiert und evidenzbasiert diskutiert.

**Hebel 11: kontinuierliche Veredelung**

Das Entwicklungspotenzial der Projekt-

teammittglieder in Bezug auf Schnittstellen- und Vernetzungskompetenz wird regelmässig identifiziert und die Fähigkeit und Bereitschaft zur interdisziplinären Zusammenarbeit durch Quick-Win-Aktionen kontinuierlich gefördert.


**Hebel 12: generationenübergreifendes Coaching**

Mit einem Mentoring- und Coaching-Programm werden noch nicht erfahrene Projektleiter:innen durch erprobte Kolleg:innen vorbereitet und unterstützt.

**Der Aufwand lohnt sich**

Das 4x3-V-Modell des lateralen Projektmanagements, das auf den zwölf Hebeln basiert, entfaltet sich Schritt für Schritt durch die Schlüsselfaktoren der Phasen Verständnis, Vertrauen und Verbund. Jeder dieser Faktoren baut auf dem vorhergehenden auf. Zusammen bilden sie ein trag- und belastungsfähiges Gerüst für soziale, konstruktive und produktive Einflussnahme ohne «command and control».

Tönt alles nach Theorie, Wunschdenken und Idealfall? Nun, laterale Führung ist zweifellos mühselig – schon deshalb, weil es aufwendig ist, mit eigenständig denkenden, hoch qualifizierten Projektmitarbeitenden aus anderen Bereichen konkrete gemeinsame Ziele und Verfahren zu erreichen. Aber es lohnt sich: Es entsteht, unter Beachtung

auch nur schon eines Teils der beschriebenen Hebel, ein Schulterschluss mit gegenseitigem Respekt, persönlichem Engagement für eine gelingende Kommunikation sowie der Bereitschaft, eigenmotiviert und selbstverantwortet das Beste zu geben. Ohne dabei die Ellbogen auszufahren. 



Stefan Eggenberger leitet das Center for Communications an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich und ist Mitglied im HarbourClub.

ANZEIGE

# 1/3 Inserat quer links



# Dreikönigstagung

## Jahresauftakt der Schweizer Medienbranche für Entscheidungsträger aus Medien, Kommunikation, Politik und Wirtschaft

Mittwoch, 10. Januar 2024



**Vierte Gewalt in der Krise. Was tun?**

Jon Pult, Nationalrat, Präsident KVF-N, Vizepräsident SP Schweiz

**Navigating the future of news business in the age of AI**

Greg Piechota, Researcher-In-Residence International News Media Association INMA

**«Democracy Dies in Darkness». Fake News, Big Tech, AI:**

**Hat die Wa(h)re Nachricht eine Zukunft?**

Clemens Pig, Geschäftsführender Vorstand APA – Austria Presse Agentur

**Corporate Media Responsibility – WIR müssen handeln.**

Manfred Kluge, Chairman D-A-CH Omnicom Media Group

**Podiumsdiskussion**

Ladina Heimgartner, CEO Ringier Medien Schweiz | Thomas Kundert, CEO Somedia | Jessica Peppel-Schulz, CEO Tamedia | Michael Wanner, CEO CH Media

Premiumpartner	Partner	Medienpartner	Kooperationspartner
