

Laterale Führung: ohne Weisungsbefugnis wirken

Führen ohne Autorität ist in Projekten, Matrix- und agilen Strukturen der Normalfall. Wer nicht anordnen kann, muss verstehen, überzeugen und Verbindlichkeit ohne Zwang herstellen.

So nutzen Sie diesen Leitfaden

Zweck. Führen ohne Autorität, auch laterale Führung genannt, heisst Menschen zu führen, über die man keine formale Weisungsbefugnis hat: in Projekten, Matrixorganisationen, agilen Teams und über Abteilungs- und Firmengrenzen hinweg. Statt auf Hierarchie stützt es sich auf Vertrauen, Beziehung, Fachkompetenz und gemeinsame Ziele. Dieser Leitfaden zeigt, worauf sich diese Wirkung stützt und wie Sie sie aufbauen.

Der Kern in einem Satz. Was in der Hierarchie die Anweisung leistet, leistet lateral die Beziehung. Ohne Weisungsmacht ist die Beziehung Ihr einziges Instrument, und sie trägt nur, wenn beide Seiten sich gehört fühlen.

1 · Worauf sich Wirkung ohne Hierarchie stützt

Wenn die Anweisung wegfällt, treten fünf andere Quellen der Einflussnahme an ihre Stelle. Sie lassen sich nicht per Titel bekommen, sondern nur über die Zeit aufbauen.

QUELLE	WAS SIE BEDEUTET
Vertrauen und Beziehung	Die wichtigste Währung. Menschen ziehen mit jemandem mit, dem sie vertrauen.
Fachkompetenz	Wer sichtbar Ahnung hat, wird gehört. Kompetenz erzeugt Autorität ohne Position.
Sinn und gemeinsame Ziele	Menschen folgen einem Ziel eher als einer Person. Wer den Sinn vermittelt, muss weniger überzeugen.
Überzeugung statt Durchsetzung	Argumente, Zuhören und Aushandeln ersetzen die Anordnung.
Verlässlichkeit	Wer hält, was er sagt, baut über die Zeit ein Kapital auf, das lateral wirkt wie eine formale Rolle.

2 · Sechs Praktiken lateraler Führung

- 1 **Beziehung vor Aufgabe.** Bevor Sie etwas erreichen wollen, in die Beziehung investieren. Ohne Vertrauen hat kein Argument Gewicht.
 - 2 **Das Warum vermitteln, nicht das Was verordnen.** Wer den Sinn versteht, braucht keinen Befehl. Ziel statt Weg.
 - 3 **Aktiv zuhören.** Die Bedürfnisse und Vorbehalte der anderen ernst nehmen. Wer nicht anordnen kann, muss verstehen.
 - 4 **Verbindlichkeit gemeinsam herstellen.** Freiwillig eingegangene Zusagen halten besser als erzwungene.
 - 5 **Konflikte offen ansprechen.** Ohne Hierarchie eskalieren ungelöste Spannungen leichter. Frühes, faires Ansprechen ist Pflicht.
 - 6 **Erfolge sichtbar teilen.** Anerkennung ist eines der wenigen Machtmittel, das lateral jederzeit zur Verfügung steht.
-

3 · Beziehungs- und Vertrauens-Check

Vor Ihrem nächsten Vorhaben, das laterale Führung verlangt: Wo stehen Sie?

- ☐ Ich habe zu den beteiligten Personen bereits Beziehung aufgebaut, nicht erst jetzt, wo ich etwas brauche.
- ☐ Ich kann den Sinn des Ziels so erklären, dass er für die anderen einleuchtet.
- ☐ Ich kenne die Vorbehalte und Interessen der Beteiligten, weil ich zugehört habe.
- ☐ Die Zusagen sind gemeinsam getragen, nicht von mir gesetzt.
- ☐ Ich spreche Reibung an, bevor daraus ein offener Konflikt wird.
- ☐ Ich trete nicht wie ein Vorgesetzter auf, den ich nicht bin.

4 · Wann eskalieren? Die ehrlichen Grenzen

Führen ohne Autorität wird gern romantisiert, aber es ist anspruchsvoller als disziplinarische Führung und hat klare Grenzen. Bei anhaltender Verweigerung, bei Zielkonflikten zwischen mehreren Vorgesetzten oder bei fehlender Ressourcenzusage stösst laterale Führung an eine Wand, die nur eine formale Instanz durchbrechen kann. Laterale Führung heisst nicht, jede Blockade allein ertragen zu müssen.

Zu wissen, wann eskaliert werden muss, gehört zur Kompetenz. Verwechseln Sie die eigene Rolle nicht mit Machtlosigkeit. Ein Vorteil bleibt trotz allem: Wer ohne Zwang Commitment erzeugt, bekommt oft ein tragfähigeres Mittun, als jede Anweisung es erzwingen könnte.

Meine nächste Situation, in der laterale Führung an eine Grenze stösst, und mein Weg zur formalen Instanz:

5 · Zusammenarbeit sichtbar machen

1. **Laufend wissen, wie die Zusammenarbeit erlebt wird.** In der Hierarchie kann man Dinge notfalls anordnen. Lateral funktioniert das nicht, hier trägt nur die Beziehung.
2. **Reibung früh erkennen**, bevor daraus ein offener Konflikt wird, auch quer über Abteilungsgrenzen.
3. **Alle Stimmen hören**, nicht nur die lauten. Gerade die Stillen, die man nicht abholt, entscheiden über das Gelingen.
4. **Aus dem Gehörten Massnahmen ableiten** mit Verantwortlichkeit und einem Termin. Ohne diesen Schritt bleibt Zuhören folgenlos.

Mit Moodtalk sehen Sie, worauf Ihre Zusammenarbeit steht. Moodtalk fragt dialogbasiert im Team nach, wo Vertrauen trägt und wo es hakt, und der KI-Interview-Agent hakt beim Warum nach, statt es bei einer Zahl zu belassen, auch über Team- und Abteilungsgrenzen hinweg. Aus den offenen Antworten werden Muster und daraus konkrete Massnahmen. Die Daten bleiben in der Schweiz.

Laterale Zusammenarbeit sichtbar machen.

Wir richten die dialogische Befragung für Ihr Team ein, inklusive Auswertung und Massnahmen.

Termin buchen

