

Management Seminar

# LATERALES FÜHREN FÜHREN OHNE WEISUNGSMACHT

2017

**Zusammenarbeit quer zu  
Abteilungen und Funktionen  
effizient gestalten**

# Laterales Führen

Kooperationen effizienter machen



Die meisten ManagerInnen klagen, dass die Zeiten, die sie in Sitzungen verbringen, nutzlos sind, oder dass die Abstimmungsprozesse mit anderen Abteilungen sie aufreiben. Immer häufiger arbeiten Führungskräfte ohne klare Hierarchie zusammen und sind so dem Dilemma ausgesetzt, führen zu müssen, ohne so führen zu können, wie es am effizientesten wäre.

Wer hat das Sagen? Wer verfügt über Weisungsbefugnis? Und wie weit reicht sie? Fragen wie diese sind in der Projektarbeit, der Abstimmung mit Partnern und Lieferanten, Fachverantwortungen in Matrixorganisationen sowie bei neuen Themen und Arbeitsformen häufig unklar definiert. Und selbst wenn sie es wären: In derartigen Konstellationen lässt sich auch mit hierarchischer Macht allein kaum etwas bewegen.

Meist sind Abstimmungsprozesse, gegenseitige Abhängigkeiten und Sachzwänge derart komplex, dass Weisungen schlicht nicht umgesetzt werden (können). Wer dennoch seine Projekte voranbringen will, muss daher zunächst die Positionen und Interessenslagen der beteiligten Stakeholder ergründen und berücksichtigen. Um die jeweiligen Parteien zu einer Kooperation zu bewegen, braucht es ein gekonntes Zusammenspiel aus Verständigungsprozessen, dem Austarieren von Machtmöglichkeiten und sensiblem Aufbau von Vertrauen.

Auf diese Aufgaben bereitet Sie das Managementseminar Laterales Führen vor. Es gibt Ihnen die nötigen Analysetools und Instrumente an die Hand, um das laterale Zusammenspiel zu optimieren. Sie erhalten differenzierte Anregungen und konkrete Ansatzpunkte, wie man in Kooperationen ohne klare Machtstrukturen effektiv führt.

## Wie Sie das Instrument des „Lateralen Führens“ nutzen können:

- In einem **zweitägigen Managementseminar** vermitteln wir Ihnen Elemente und Techniken des „Lateralen Führens“ und wenden sie sogleich auf konkrete Fälle an.
- Sie können „Laterales Führen“ auch als **Inhouse-Seminar** buchen. In dem Fall schneiden wir das Seminar auf Ihre Bedürfnisse zu. Gerne besprechen wir dies in einem persönlichen Telefonat. Kontaktieren Sie uns einfach per Telefon oder Email.



Rufen Sie uns an!

+49 (4106) 617 0



Es betreut Sie in allen Buchungsfragen

**Marion Ziegler**

[MarionZiegler@metaplan.com](mailto:MarionZiegler@metaplan.com)

**Infos und Anmeldung unter**

<http://trainings.metaplan.com>

# Verständigungen zwischen verfestigten Denkmustern schaffen



## Praxisbeispiel:

In einer von uns beratenen Firma im Maschinenbau, nennen wir sie Maschinenbau Mitte, gab es drei Bereiche, die die Träger für die Lieferung einer Anlage an den Kunden waren: die Projektleitung, die Entwicklung und die Geschäftsleitung. Alle drei waren sich einig, man muss die Termine einhalten, die Kosten im Griff haben und Qualität liefern. Beim genaueren Hinsehen erkannte man jedoch Unterschiede. Der Projektleiter wollte möglichst kostengünstig und termingerecht die Anlage ausliefern können. Hierbei wurde viel koordiniert, aber eigentlich wenig kooperiert. Er fragte meistens Daten ab, ohne sich in die technischen Vorschläge im Detail hineinzuwenden zu können. Er übernahm dann was ihm gesagt wurde und prüfte lediglich die Plausibilität dieser Daten.

Die Entwicklung griff am liebsten auf standardisierte Lösungen zurück und entwickelte nur dort neu, wo sie sich sicher fühlte. Sie vertrat die Auffassung, dass nur sie den gesamten Überblick über die Maschine habe und letztlich beurteilen könne, was getan werden musste. Die Geschäftsleitung wollte die Laufzeit vom Lastenheft bis zur Inbetriebnahme verringern und gestand dem Kunden enge Termine zu.

Jeder wollte aus seiner Sicht das Beste. Jedoch angesichts der verschiedenen Denkweisen fiel es den Beteiligten schwer, sich zu verständigen und effizient zu kooperieren. In die Auffassungen der verschiedenen Gruppen flossen deren Interessen mit ein. Im Beispiel Maschinenbau Mitte glauben die Projektleiter, dass ihre Listen und Terminpläne von allen akzeptiert und getragen werden würden. Die Entwicklung war überzeugt, dass der Kunde dem, was sie neu entwickelten, abgeschlossen gegenüber stünde und seine eigenen Vorstellungen aufgeben würde. Die Geschäftsleitung war überzeugt, dass Laufzeiten von Projekten sich verringern ließen, wenn nur richtig geführt würde.

Verfestigte Denkmuster finden sich immer und überall in Organisationen. Jeder Akteur ist in eine Gruppe eingebunden, deren Erwartung er erfüllen muss und die seine Sicht der Dinge prägt.

Verfestigte Denkweisen, die dadurch entstehen, lassen sich durch Laterales Führen verändern. Der erste Schritt dazu ist die Analyse verfestigter Denkmuster, sie zu verändern ein zweiter.

Das Problem ist, dass die Akteure nicht sehen, dass es sich um kollektive Denkmuster handelt. Die Akteure meinen, sie würden die Situation objektiv darstellen, und auch die anderen Gruppen müssten diese Sichtweise eigentlich teilen, wäre nur genug guter Wille vorhanden.

Soll die Zusammenarbeit vorangehen, müssen unterschiedliche Denkmuster miteinander verknüpft werden. Dies gelingt nur, wenn man es versteht, den Akteuren Anknüpfungspunkte aus ihrer Gedankenwelt aufzuzeigen und dabei ihre Interessen zu berücksichtigen, ohne die eigenen Absichten aufzugeben.

# Macht und Machtspiele einkalkulieren



In jeder Organisation oder Zusammenarbeitsbeziehung ist Macht im Spiel. Die Akteure ringen um Einfluss oder Freiheiten, Handlungsmöglichkeiten oder Ressourcen. Macht ist die Fähigkeit, bei anderen ein Verhalten zu erzeugen, das diese von sich aus nicht gezeigt hätten. Der eigene Einfluss in einer Kooperation hängt davon ab, wie wichtig die eigenen Handlungen für einen Partner sind und ob man für diesen ersetzbar ist oder nicht. Macht kann formal oder hierarchisch sein, auf Expertenwissen basieren oder aus informellen Kommunikationsnetzwerken stammen. Machtspiele laufen meist verdeckt ab. Die Beteiligten kaschieren, häufig auch vor sich selbst, dass sie ihre Machtposition ausspielen und fechten mit ihren vermeintlich rationalen Argumenten.

Will man sich nicht in Macht und Machtspielen verlieren, muss man verstehen, sie zu analysieren. Das Verständnis darüber, wie sie funktionieren und welche Machtbasen die Beteiligten haben, lässt sich dann in der Zusammenarbeit nutzen, um Projekte leichter voranzubringen und um nutzlose Machtspiele zu vermeiden.

## Praxisbeispiel:

Bei Maschinenbau Mitte überzog die Entwicklung Konstruktionstermine und rechtfertigte sich dabei stets mit Gründen, die sie selbst nicht beeinflussen konnte. So beklagte sie, dass der Kunde ständig seine Anforderungen wechselte oder kurzfristig Seminare besucht werden müssten, die nicht eingeplant waren. Auf der anderen Seite verwies die Projektleitung auf den Vorstandsbeschluss, die Durchlaufzeiten zu verringern und dramatisierte im selben Atemzug die Auswirkungen von Terminänderungen auf den Gesamtfahrplan.

Keine der Abteilungen erlaubte den anderen Einblicke in die von ihr beherrschten Unsicherheitszonen. Jeder Vorwurf wurde gekontert mit einer Behauptung, die letztlich nur schwer nachzuprüfen war.

# Vertrauen bewusst aufbauen und gestalten



Kooperieren ist riskant. Das Handeln des einen ist davon abhängig, wie die anderen vorgehen. Die Schachzüge der anderen Seite sind nicht mit Gewissheit vorhersagbar. Vertrauen ist ein Weg, damit trotz dieser unvermeidbaren Unsicherheit Kooperation zustande kommt. Das Problem ist: Wer den anderen Vertrauen entgegenbringt, geht ein schwer kalkulierbares Risiko ein. Ihr Entgegenkommen kann missbraucht werden.

Je häufiger jedoch eine Seite einen Vertrauensvorschuss der anderen Seite erwidert, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich ein langfristiges Vertrauensverhältnis entwickelt. Es entsteht ein sich selbst verstärkender Mechanismus, der sich in dem Maße stabilisiert, in dem die Erwartungen der Vertrauenden eher erfüllt als enttäuscht werden.

Dabei ist Vertrauen keine Angelegenheit, die von der Sympathie abhängt, die zwei Menschen einander entgegenbringen. Vertrauen kann sich auch zwischen Abteilungen oder Organisationen aufbauen. Vor allem aber lässt sich Vertrauen wie Denkmuster und Machtkonstellationen analysieren.

### Praxisbeispiel:

Bei Maschinenbau Mitte war der Entwicklungsleiter nie sicher, ob die gesetzten Termine realistisch oder taktisch gesetzt waren. Der Projektleiter konnte andererseits nicht einschätzen, wie viel Zeit für die technischen Lösungen wirklich benötigt würde. Auch wurde ihm nie offengelegt, in welchen Abhängigkeiten und Zwängen der Entwickler stand. So kam es auf beiden Seiten zu Misstrauen. Informationen wurden nicht ausgetauscht und Sitzungen ohne Vertreter der anderen Abteilungen abgehalten. Mit ihren Arbeitsplanungen hielten sich alle Akteure bedeckt. Kam es zu Terminverzögerungen, versuchte man gegenüber den Kunden dies als in der Verantwortung der anderen Abteilung liegend darzustellen.

# Wie steht es um die Kooperationen in Ihrem Unternehmen?

18 Analysefragen von Metaplan durchleuchten die Qualität und Effizienz der Zusammenarbeit in Ihrem Unternehmen oder mit Ihren GeschäftspartnerInnen.

	Ja	Teilweise Ja	Eher Nein	Nein
Uns fällt es leicht, uns auf neue Wege einzulassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Über andere Abteilungen weiß man bei uns gut Bescheid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskussionen werden bei uns nur hart an der Sache geführt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin mir ganz sicher, dass mir die Kollegen gut zuarbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt bei uns leicht, etwas zu bewegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konflikte werden bei uns offen ausgetragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir gehen unterschiedlichen Standpunkten auf den Grund, bevor wir entscheiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir arbeiten stets mit einfachen und praktikablen Lösungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fachleute verschiedener Bereiche arbeiten bei uns bestens zusammen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessen der einzelnen Abteilungen stehen bei uns hinten an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir kommen sehr gut ohne viele Regeln und Vorschriften aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neutralität und Objektivität betont man bei uns ohne jeden Hintergedanken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Letztlich geht es allen immer um den Erfolg des gesamten Unternehmens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das gute Argument setzt sich bei uns stets durch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Führung sagt klar und deutlich, was sie erwartet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei unserer Zusammenarbeit kann man sich auf andere stets verlassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um seine Ideen voranzubringen, muss man bei uns alle überzeugen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Über neue Ideen tauschen wir uns von Anfang an offen aus, bevor wir sie durchplanen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wenn Sie alle diese Fragen mit „ja“ beantworten können, arbeiten Sie in einem idealen Kooperationsumfeld. Die meisten ManagerInnen werden wohl von diesem Idealbild Abstriche machen müssen, schließlich ist die perfekte Organisation ein Wunschtraum. Sollten Sie bei mehr als einem Drittel der Fragen mit „eher nein“ oder „nein“ geantwortet haben, ist dies ein wichtiges Indiz dafür, dass es in Ihren Kooperationsbeziehungen noch mehr Effizienzpotential gibt.

**„Laterales Führen“ ist ein Hebel, um diese Potenziale zu stärken.**

# Anmeldung und Termine 2017

## Managementseminar Laterales Führen

Bitte kreuzen Sie an und faxen Sie das Formular an: **+49 (4106) 617 100** oder schicken Sie eine Email an: **MarionZiegler@metaplan.com** oder melden Sie sich auf unserer Website an: **http://lateral.metaplan.de**

### Laterales Führen 2017

- 30. – 31. Mai 2017, Quickborn
- 26.–27. September 2017, Frankfurt

### Teilnahmegebühren

Die Teilnahmegebühr für das Managementseminar Laterales Führen beträgt **1.200,- Euro**. Hinzu kommt eine Verpflegungspauschale in Höhe von **100,- Euro**. Die angegebenen Preise verstehen sich Netto und zuzüglich 19% Mehrwertsteuer. Besuchen Sie innerhalb von 12 Monaten mindestens ein weiteres Training, gewähren wir Ihnen ab dem zweiten Training 15% Rabatt auf alle besuchten Trainings in dem Zeitraum. Besucht ein Kollege aus Ihrer Organisation innerhalb von 12 Monaten auch ein Metaplan-Training, gewähren wir ihm 15% Rabatt auf das Training. Bitte weisen Sie uns bei Ihrer Anmeldung auf die Inanspruchnahme der Sonderkonditionen hin.

#### TeilnehmerIn 1

\_\_\_\_\_  
Name  Herr  Frau

\_\_\_\_\_  
Vorname

\_\_\_\_\_  
Telefon

\_\_\_\_\_  
E-Mail

#### TeilnehmerIn 4

\_\_\_\_\_  
Name  Herr  Frau

\_\_\_\_\_  
Vorname

\_\_\_\_\_  
Telefon

\_\_\_\_\_  
E-Mail

#### TeilnehmerIn 2

\_\_\_\_\_  
Name  Herr  Frau

\_\_\_\_\_  
Vorname

\_\_\_\_\_  
Telefon

\_\_\_\_\_  
E-Mail

#### AnmelderIn

\_\_\_\_\_  
Name, Vorname

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Funktion, Abteilung

\_\_\_\_\_  
Straße oder Postfach

\_\_\_\_\_  
Postleitzahl, Ort

\_\_\_\_\_  
Telefon, Telefax

\_\_\_\_\_  
E-Mail

#### TeilnehmerIn 3

\_\_\_\_\_  
Name  Herr  Frau

\_\_\_\_\_  
Vorname

\_\_\_\_\_  
Telefon

\_\_\_\_\_  
E-Mail

### Grundsätzliches

Die Teilnehmerzahl ist in jedem Training und jedem Seminar auf 12 begrenzt. Die Mindestteilnehmerzahl beträgt 6 Teilnehmer.

### Allgemeine Geschäftsbedingungen

Der Veranstalter behält sich ein Rücktrittsrecht aus wichtigem Grund vor. Ein wichtiger Grund ist u.a. gegeben bei Höherer Gewalt, Nichterreichen der angegebenen Mindestteilnehmerzahl oder Erkrankung des Veranstaltungsleiters. Der Rücktritt ist unverzüglich nach Kenntniserlangung des wichtigen Grundes, spätestens aber 2 Wochen vor Beginn der Veranstaltung zu erklären. Der Veranstalter versucht in diesem Fall, die Teilnehmer auf einen anderen Termin umzubuchen, sofern diese damit einverstanden sind. Wünscht der Teilnehmer keine Umbuchung auf einen anderen Termin oder ist eine Umbuchung nicht möglich, so werden bereits bezahlte Kursgebühren vollständig erstattet. Weitere Ansprüche seitens der Teilnehmer, insbesondere Ansprüche auf Erstattung von

Reisekosten oder Verdienstaussfall bestehen nicht. Unberührt hiervon bleiben jedoch Ansprüche, die auf vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verhalten des Veranstalters zurückzuführen sind.

### Stornobedingungen

Erklärt ein Teilnehmer vor Veranstaltungsbeginn schriftlich seinen Rücktritt, gelten folgende Kostenregelungen:

- bis zwei Monate vor Veranstaltungsbeginn werden keine Kosten berechnet
- zwischen zwei Monaten und drei Wochen vor Veranstaltungsbeginn wird ein Drittel der Seminargebühr fällig.
- ab drei Wochen vor Veranstaltungsbeginn wird die gesamte Seminargebühr fällig.
- Ersatzteilnehmer können jederzeit gestellt werden, sofern die schriftliche Information dem Veranstalter mindestens einen Werktag vor Veranstaltungsbeginn vorliegt.

# Metaplan Kunden Referenzen

## Automobil:

- Adam Opel
- Daimler
- FCI Automotive
- Toyota
- Volkswagen

## Aviation:

- DLR - Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt
- Lufthansa Technik

## Banken, Versicherungen:

- AXA
- KfW – Kreditanstalt für Wiederaufbau
- R+V
- Swiss Life
- UBS

## Baustoffe:

- Holcim
- Quick-Mix

## Beratung:

- DETECON Consulting

## Chemie:

- BASF
- Henkel

## Consumer:

- British American Tobacco
- Procter und Gamble

## Energie:

- EON Hanse
- Osterholzer Stadtwerke
- Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe

## Handel:

- A & D Pharma, Bukarest
- Breuniger
- Famila
- Fressnapf
- Migros
- OTTO Group

## Hotellerie:

- Neue Dorint

## Logistik- Transport:

- Deutsche Bahn
- HHLA
- Singapur Airport Terminal Services

## Luxusgüter:

- Cartier
- Montblanc
- Swarovski

## Maschinenbau:

- DeLaval
- EDAG - Engineering und Design AG
- Europipe
- Heidelberger Druckmaschinen
- Jenoptik
- LENZE
- MAN Roland Druckmaschinen
- Oerlikon Textile
- REpower

## Medien, Digitale Wirtschaft, Telekommunikation, IT:

- AOL
- Deutsche TELEKOM
- DuMont Schauburg
- Gruner+Jahr
- Ifb AG
- KLETT Verlag
- NAMICS
- O2 Germany
- PUBLICITAS
- PubliGroupe
- SAP
- Siemens
- Ströer Interactive
- Süddeutscher Verlag

## Ministerien, öffentliche Unternehmen:

- Behörde für Wissenschaft und Gesundheit der Freien und Hansestadt Hamburg
- Bundesamt für Kommunikation (CH)
- Bundesministerium für Finanzen (Österreich)
- Finanzbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg
- GLZ – Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit
- Senat der Freien und Hansestadt Hamburg

## Messen:

- Frankfurter Buchmesse
- Hamburg Messe und Kongress Gesellschaft

## Non-Profit:

- Evangelische Kirche in Deutschland
- Welthungerhilfe

## Pharma, Medizintechnik:

- ALK-Abelló
- Allergan
- Altana
- AstraZeneca
- Bayer
- Bellimed
- BMS
- Boehringer Ingelheim
- Cochlear
- Dacogen
- Ferring
- Genentech
- Janssen-Cilag
- LMA
- medac
- Merck
- Merz
- MSD Sharp&Dohm
- Munidpharma
- Novartis
- OrthoBiotech
- Pfizer
- Roche
- Tibotec
- UCB
- Vifor Uriach
- Wyeth

## Universitäten, Forschung:

- Bucerius Law School
- European Society for Nanophotonics
- Georg-August-Universität Göttingen
- Instituto de Ciencias Fotónicas
- Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF)
- Universität Salzburg
- Universität St. Gallen
- Universitätsklinik Schleswig
- VDI Technologiezentrum

## Sonstige:

- BIG Städtebau
- DVS Verband für Schweißen und verwandte Verfahren

**Metaplan**® | Leadership & Organization Academy

### Metaplan Hamburg

Goethestraße 16  
D-25451 Quickborn  
Deutschland

T: +49 (4106) 617-0  
quickborn@metaplan.com

### Metaplan Princeton

101 Wall Street  
Princeton, NJ 08540  
USA

T: +1 (609) 688 9171  
princeton@metaplan.com

### Metaplan Versailles

85, Avenue de Saint-Cloud  
F-78000 Versailles  
Frankreich

T: +33 1 39 20 80 20  
versailles@metaplan.com

### Metaplan Zürich

Löwenstrasse 2  
CH-8001 Zürich  
Schweiz

T: +41 (44) 267 20 26  
zurich@metaplan.com

### Metaplan Shanghai

381 Panyu Road  
CN-200030 Shanghai  
China

T: +86 (21) 6155 12 12  
shanghai@metaplan.com

### Metaplan Singapore

80 Anson Road  
#24-02 Fuji Xerox Towers  
Singapore 079907

T: +65 81 61 70 11  
singapore@metaplan.com