



UNIKLINIK  
KÖLN

## Laterale Führung

22.06.2018 DGCC-Jahrestagung 2018 | Ludwig Thiry | Medizinische Synergien

## Typische Konfliktfelder für CM

Eine Zeitschrift – zwei Zitate – Case Management 4/2017

„Während die Rückmeldung der Menschen mit Behinderung und deren Angehörigen von Anfang an sehr positiv war, [...] wurden die CM in den Wohnbereichen häufig sehr skeptisch betrachtet. **Es war unklar, warum die CM (vermeintlich) Aufgaben übernehmen sollten, die vorher die Gruppenmitarbeitenden wahrgenommen hatten.**“  
(Deeg, V. u.a.: Case Management bei der Rummelsberger Diakonie.)

„**Ein einzelner Fallmanager**, und mag er noch so viel Kommunikationstalent haben, **wird sich an den Systemunterschieden abarbeiten**, wird von Fall zu Fall immer neue Grundlagen der Zusammenarbeit schaffen müssen und damit Teil eines ineffizienten Systems werden. **Es führt kein Weg vorbei an der Erkenntnis, dass fallübergreifende Netzwerkstrukturen notwendig sind, wenn man die Versprechen des CM einhalten will...**“  
(Klug, W.: Handlungsprobleme in der sozialarbeiterischen Case-Management-Praxis)

2 22.06.2018 DGCC-Jahrestagung 2018 | Ludwig Thiry | Medizinische Synergien



UNIKLINIK  
KÖLN

## Die perfekte Organisation

- Organigramm (Abgrenzung von Abteilungen und Hierarchie) definiert, wer in welcher Frage bestimmt.
- Keine Machtspiele, da Zuständigkeiten geklärt.
- Denkweisen, Logiken, Aufträge anderer Abteilungen und Berufsgruppen sind transparent.
- Jede Person ist über das informiert, was sie wissen muss.
- Verhalten der anderen ist vorhersagbar und sicher, da Aufträge klar sind.
- Persönliches Vertrauen nicht erforderlich, da Aufgaben klar geregelt und sicher ist, dass die anderen sie erfüllen.

## Organisationstheoretischer Rahmen

### Stufen der Organisationsentwicklung nach F. Glasl

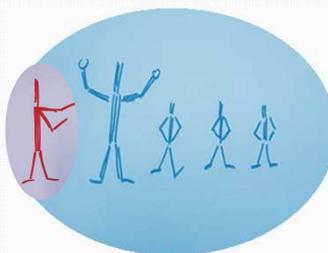
- › Pionierphase
- › Differenzierung
- › Integration
- › Assoziation

## Organisationstheoretischer Rahmen

Stufen der Organisationsentwicklung nach F. Glasl

› **Pionierphase**

- › Differenzierung
- › Integration
- › Assoziation



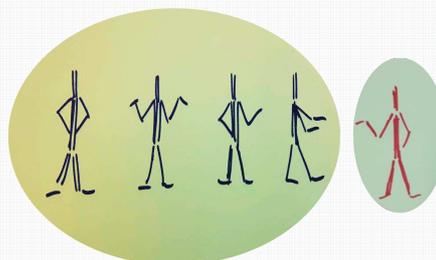
5 22.06.2018 DGCC-Jahrestagung 2018 | Ludwig Thiry | Medizinische Synergien



## Organisationstheoretischer Rahmen

Stufen der Organisationsentwicklung nach F. Glasl

- › Pionierphase
- › **Differenzierung**
- › Integration
- › Assoziation



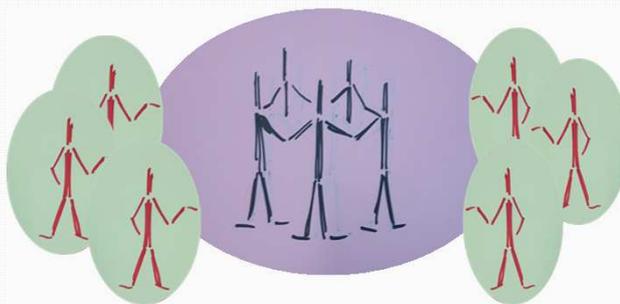
6 22.06.2018 DGCC-Jahrestagung 2018 | Ludwig Thiry | Medizinische Synergien



## Organisationstheoretischer Rahmen

Stufen der Organisationsentwicklung nach F. Glasl

- › Pionierphase
- › Differenzierung
- › **Integration**
- › Assoziation



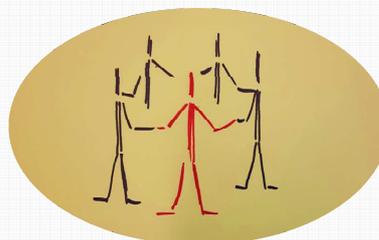
7 22.06.2018 DGCC-Jahrestagung 2018 | Ludwig Thiry | Medizinische Synergien



## Organisationstheoretischer Rahmen

Stufen der Organisationsentwicklung nach F. Glasl

- › Pionierphase
- › Differenzierung
- › Integration
- › **Assoziation**



8 22.06.2018 DGCC-Jahrestagung 2018 | Ludwig Thiry | Medizinische Synergien



## Laterale Führung - eine Antwort auf veränderte Organisationsstrukturen

Laterale Führung als Führung ohne Weisungsbefugnis

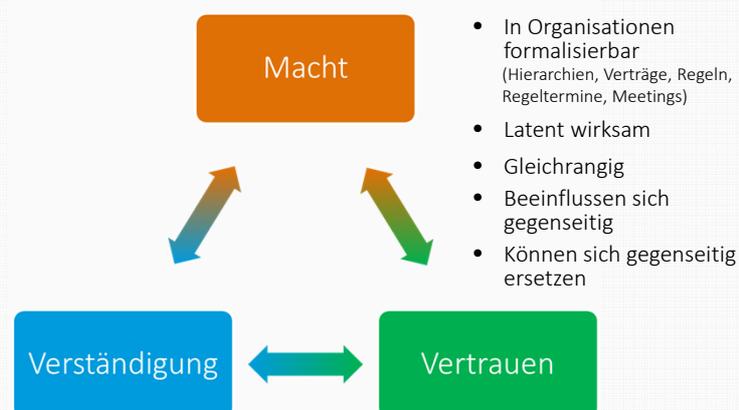
- Abflachung von Hierarchien
- Komplexität von Unternehmen
- Projekt- und Matrixorganisation
- Prozessorientierung
- Netzwerke

Konzept hier von St. Kühl, T. u. W. Schnelle

9 22.06.2018 DGCC-Jahrestagung 2018 | Ludwig Thiry | Medizinische Synergien



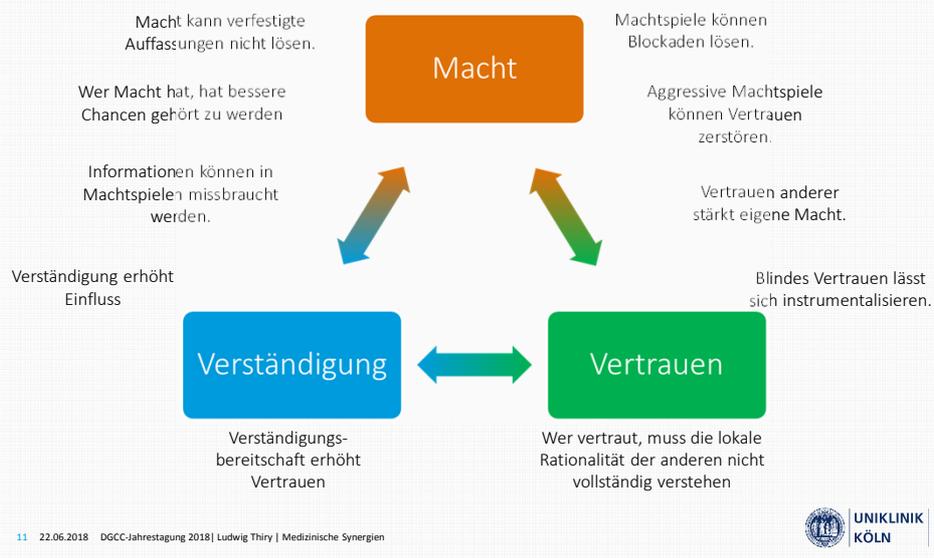
## Drei Mechanismen lateraler Führung



10 22.06.2018 DGCC-Jahrestagung 2018 | Ludwig Thiry | Medizinische Synergien



## Drei Mechanismen lateraler Führung



## Macht

Andere beeinflussen, ein Verhalten zu zeigen, dass sie von sich aus nicht gezeigt hätten.

Formalisiert durch Hierarchie (Vorgesetzte – Kontrolle über Ressourcen) oder latent durch

- Kontrolle von Unsicherheitszonen
  - Experten – Kontrolle über Wissen
  - Personen auf Kontaktstellen – Kontrolle über Zugang zu wichtigen Personen
  - Personen mit Außenkontakt – Kontrolle über Kontakte im externen Netzwerk

## Machtspiele

- egoistische Ziele verfolgen
- Gegenüber entwerten
- Gegenüber Energie abziehen
  
- Gegenüber spielt mit
  - sich hilflos geben, unschuldiges Opfer sein
  - fliehen, formale oder innere Kündigung
  - angreifen, offen die Auseinandersetzung suchen
  - alles besser wissen, kontrollieren, Rollen verkehren
  - andere (vor dem bösen Angriff) retten

nach B. Schmidt

## Verständigung

Formalisiert durch offizielle Kommunikationswege, Regelkommunikationen wie Besprechungen

oder informelle Abstimmungen (kurzer Dienstweg, Vorverhandlung von Unterstellten, kalkulierte Regelverstöße)

Anerkennen und Verstehen „lokaler Rationalitäten“

- Aufträge, Werte, Bedürfnisse des Gegenübers erkennen und anerkennen
- „gute Gründe“ für das Verhalten des Gegenübers suchen
- eigene Aufträge, Werte, Bedürfnisse klären und relativieren
- Reizwörter identifizieren und umgehen

## Vertrauen

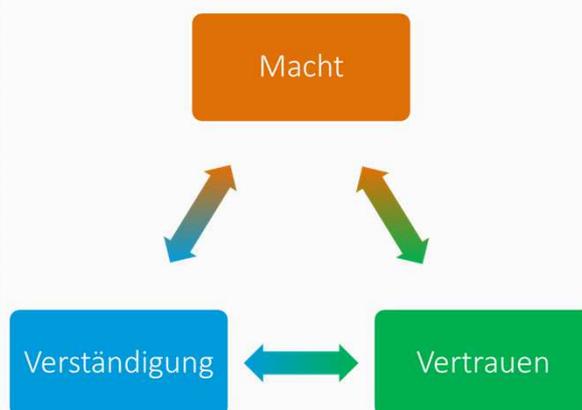
Sich darauf verlassen, dass das Gegenüber ein bestimmtes Verhalten zeigen wird.

Formal als Organisationsvertrauen (Vertrauen in die Regeln der Organisation)

latent als Personenvertrauen

- einseitige Vorleistung
- ist riskant
- eine Investition
- hat keine Regeln
- kann nicht erzwungen und verordnet werden

## Und jetzt sind Sie dran!



- Bilden Sie Gruppen entsprechend der Karte, die Sie auf Ihrem Stuhl gefunden haben.
- Sprechen Sie darüber, wie der jeweilige Mechanismus in Ihrem Arbeitsleben wirkt.
- Heften Sie zwei Karten mit Ideen, Vorschlägen oder anderen Ergebnissen Ihrer Diskussion zu dem Mechanismus an die Pinnwand.

## Message zum Mechanismus Macht

Mach' Dir bewusst, welcher Mechanismus gerade wirkt!

- ▶ Mach' Dir bewusst, ob Du Machtspiele mitspielst und wie.
- ▶ Verpflichte Dich im Rahmen Deines
  - ▶ Auftrages,
  - ▶ der fachlichen und ethischen Anforderungen Deines Berufes und
  - ▶ Deiner persönlichen Überzeugungen
 einem Wert und handele danach, auch wenn das unangenehme Gefühle und Gedanken auslöst.
- ▶ Spiele konstruktiv, indem Du Regeländerungen anstrebst und das Umfeld z.B. durch Hinzuziehung neuer Personen veränderst.

## Message zum Mechanismus Verständigung

Mach' Dir bewusst, welcher Mechanismus gerade wirkt!

- ▶ Teile Deinen Auftrag mit und mache transparent, welchem Wert Du im Rahmen Deines Auftrages folgst.
- ▶ Versuche aufrichtig und achtungsvoll die lokalen Rationalitäten des Gegenübers kennen zu lernen.
- ▶ Response statt Reaction

## Message zum Mechanismus Vertrauen

Mach' Dir bewusst, welcher Mechanismus gerade wirkt!

- ▶ Gehe kalkuliert in Vorleistung.
- ▶ Beginne risikoarm.
- ▶ Mach' Dir klar, ob Du Vertrauen schenkst oder gewinnen willst als Teil eines Machtspiels.
- ▶ Unterscheide Vertrauen von Vertraulichkeit oder Anbiederung.

## Literatur

Deeg, Volker u.a. (2017): Case Management in der Rummelsberger Diakonie. In: Case Management 4/2017, 133-140.

Klug, Werner (2017): Handlungsprobleme in der sozialarbeiterischen Cas-Management-Praxis. In: Case Management 4/2017, 152-160.

Kühl, Stefan / Schnelle, Thomas / Schnelle, Werner (2004): Führen ohne Führung. In: Harvard Business Manager Januar 2004, 70-79.

Kühl, Stefan (2016): Führen ohne Hierarchie: Macht, Vertrauen und Verständigung im Konzept des Lateralen Führens. In: Geramanis, O. / Hermann, K. (Hrsg.): Führen in ungewissen Zeiten. Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele. Springer Gabler, Wiesbaden, 251-264.

Schmidt, Barbara (2015): Erfolgreich führen mit innerer Macht - Machtspiele umwandeln, Springer, Berlin-Heidelberg.