

LATERALE FÜHRUNG –
ERFOLGREICH SEITLICH
FÜHREN

Laterale Führung – erfolgreich „seitlich“ führen

Digitalisierung, Informationszuwachs, Spezialisierung, verkürzte Produktentwicklungszeiten etc. fordern Unternehmen, schneller und flexibler zu werden. Hierauf reagieren Organisationen u. a. mit **flacheren Hierarchien, Projektarbeit und selbstorganisierten Arbeitsteams**. Dynamische Unternehmensstrukturen setzen ein hohes Maß an Verantwortungsübernahme, konstruktiver Abstimmung, offenem Informationsaustausch und wechselseitiger Unterstützung voraus. Unter diesen Rahmenbedingungen werden Menschen gebraucht, die Projekte selbständig vorantreiben, Mitarbeiter für Aufgaben gewinnen und bereit sind, Führung wahrzunehmen – auch ohne formale (Führungs-)Legitimation. Hier sprechen wir von lateraler Führung.

Dieser **Selbstcoachingkalender** richtet sich an Menschen, die die **Chancen ergreifen, sich einzubringen, mitzugestalten und (seitliche) Führungsverantwortung* zu übernehmen**. Laterale Führung ist in **unterschiedlichen Situationen** und Funktionen notwendig (Januar). Ihr Einfluss auf andere in Ihrer (Führungs-)Rolle basiert dabei auf verschiedenen **Machtgrundlagen** (Februar). Ein wesentlicher Aspekt der Führungsarbeit ist, den **Rahmen für erfolgreiches Arbeiten zu schaffen**. Hierzu gehören eine fundierte **Auftragsklärung**, ein **positives Zielbild** und die Planung der Umsetzung (März) sowie ein **Erwartungsmanagement** in Bezug auf alle relevanten Stakeholder (April) und die **Klärung der eigenen Rolle** (Mai).

Führung im engeren Sinne bedeutet, Menschen zu motivieren und für sie passende Aufgaben zu finden, den **Arbeitsfortschritt** im Blick zu behalten (Juni) sowie Beziehungen zu gestalten (Juli). Hier schauen wir auf die individuellen **Beziehungen** und das Team als Ganzes.

Und wenn es unter den besonderen Anforderungen lateraler Führung schwierig wird? Im ersten Schritt können Sie mit denjenigen, die Sie unterstützen (sollen) verhandeln (August) und **Ihrer Position mehr Gewicht** geben (September). Bei **mangelnder Mit- oder Zuarbeit** empfiehlt es sich, diese genauer zu analysieren, schrittweise vorzugehen (Oktober) und im äußersten Fall **professionell zu eskalieren** (November). Ein **„guter Ruf“** macht es Ihnen leichter, Menschen von Ihrer Sache zu überzeugen. Einen genaueren Blick auf das Thema Reputation und wie Sie diese ausbauen können, werfen wir im Dezember.

Wir wünschen Ihnen ein erfolgreiches Jahr, in dem Sie voller Tatendrang Menschen für gemeinsame Projekte gewinnen und mit ihnen erfolgreich zusammenarbeiten.

Jurij Ryschka, Vera Müller, Leonie Fahrenholz, Louise Zinndorf und Ulrike Ryschka

* Die hier vorgestellten Führungstheorien, -modelle und -methoden sind in klassisch-hierarchischen Führungssituationen ebenso zielführend und wirksam.

Wann ist Führung
gefragt?

Januar

Laterale Führung ist in verschiedenen Situationen gefragt

Führung dient der ziel- und ergebnisorientierten Steuerung von Arbeitsverhalten sowie der Bindung der Mitarbeiter (Solga & Ryschka, 2013). Anders als bei der klassisch-hierarchischen Führung muss bei lateraler Führung die zielorientierte, soziale Verhaltensbeeinflussung allerdings ohne Weisungsbefugnis auskommen (Jochum, 1999; Kühl, Schnelle & Schnelle, 2004). Seitliche Führung wird in ganz unterschiedlichen Rollen und Situationen relevant:

- Als **Stellvertreterin der Teamleitung** übernehmen Sie bei Abwesenheit der Chefin deren Führungsaufgaben mit „geliehener Macht“.
- In einer **Stabsfunktion** z. B. als Qualitätsbeauftragte, in einer **Querschnittsfunktion** für Arbeitssicherheit, aber auch als Projektleiterin, **Scrum Master** oder **Product Owner** steuern Sie Themen oder Prozesse und können sich dabei auf Ihren Auftrag „von oben“ berufen.
- Bei **gewählten Teamsprechern** oder auch Dekanen an einer Universität ist die Rolle zwar klar definiert und von oben „abgesegnet“, die Person selbst aber von Kolleginnen gewählt. Menschen in dieser Rolle fühlen sich häufig nicht nur der Organisationsleitung, sondern auch ihrer Wählerschaft verpflichtet. Hier ist eine Rollenklärung von besonderer Bedeutung.


Klar definierte Funktionen oder Aufträge **erleichtern das (laterale) Führungshandeln**.

Bei **sich selbst steuernden Teams** (ohne Führungskraft) sind in der Regel deutlich mehr **Absprachen** zwischen den Teammitgliedern nötig, damit die Arbeit zielgerichtet und konfliktfrei erledigt werden kann – es gibt keine Hierarchie, die für Regelungen sorgt. Häufig wird auch ein umfangreiches Regelwerk etabliert (z.B. bei Holacracy*). Um in diesen Konstellationen Aufgaben voranzutreiben, braucht es in besonderem Maße laterale Führungskompetenz.

Auch ohne Auftrag können Sie **Initiator eines Themas** sein, mit dem Sie das Unternehmen voranbringen wollen. Abhängig von Ihrem Freiraum lassen sich Themen angehen und auch Mitstreiter dafür gewinnen. Ab einem gewissen Punkt werden Sie sich dafür aber einen „Auftrag abholen“ müssen, weil Sie für die weitere Ausgestaltung und Umsetzung mehr Ressourcen (nicht zuletzt Ihre eigene Arbeitszeit) benötigen.

- Welche Situationen lateraler Führung haben Sie bereits erlebt?
- In welchen Fällen nehmen Sie selbst laterale Führung wahr?

* Holacracy ist ein Regelwerk zur Entscheidungsfindung in Organisationen. Klassische Hierarchien werden dabei durch mehrstufige Entscheidungskreise ersetzt, um ein hohes Maß an Beteiligung und Transparenz zu ermöglichen (HolacracyOne, 2015).



Wer
brennt
wofür?

Juni

Gute Gründe für Mitarbeit schaffen

Die besondere Herausforderung lateraler Führung liegt darin, (zusätzliche) Aufgaben an Mitglieder Ihres (Projekt-)Teams zu übertragen, dafür zu sorgen, dass Menschen aus anderen Bereichen dem Thema zuarbeiten und wieder andere etwas (Neues) umsetzen oder anwenden sollen. Sie müssen Menschen (ohne Anweisung) dazu bringen, etwas zu tun, was sie sonst nicht machen würden.

Um Motivation für Mitarbeit aufzubauen, zeigen Sie ausgehend von Ihrem **positiven Zielbild** (siehe März) **rationale Gründe** und **individuellen Mehrwert** auf („What’s In It For Me“-Prinzip; van den Heuvel, Schalk, Freese & Timmerman, 2016). Menschen brauchen „gute Gründe“, um bestimmtes Verhalten zu zeigen oder zu ändern.

Gestalten Sie den **Start einer neuen Zusammenarbeit**, z.B. in Form eines **Kick-off-Meetings**, um das Zielbild zu vermitteln, den gemeinsamen Auftrag zu schärfen und das Zusammenwirken abzustimmen, also ein **„Shared Mental Model“** im Team zu etablieren – die Grundlage für eine erfolgreiche, zielorientierte Kooperation (vgl. Ryschka et al., 2018).

Wenn Sie **Aufgaben individuell übertragen**, können Sie den etablierten **High-Performance-Cycle** nutzen (Locke & Latham, 1990): Hohe und spezifische Ziele führen in besonderer Weise zu Leistungsbereitschaft. Dafür braucht es die Akzeptanz der Ziele*, Zutrauen in die eigene Wirksamkeit und kontinuierliches **Feedback** zum Arbeitsfortschritt. Schauen Sie regelmäßig gemeinsam auf die **(Zwischen-)Ergebnisse** und **steuern Sie bei Bedarf nach**. Wenn Sie über Ziele und Anreize kein ausreichendes Commitment erreichen, können Sie in Verhandlungen treten, um zu einer tragfähigen Zusammenarbeit zu kommen (siehe August).

Beachten Sie dabei, dass Menschen **unterschiedlich** auf **Anreize** ansprechen. Einige blühen bei bestimmten Tätigkeiten auf, während andere gerade diese als kräftezehrend empfinden. **Fünf grundlegende Motive** treiben unser Denken, Fühlen und Verhalten in unterschiedlich starker Weise an (Fiske, 2004; McClelland, 1965; Yukl, 1990): **Leistungsmotivierte** fühlen sich durch hohe Ziele herausgefordert. **Machtmotivierte** suchen Wettbewerb und Einflussmöglichkeiten. Privilegien und Ansehen sind für **Statusmotivierte** wichtig. **Sicherheitsmotivierte** brauchen z.B. ein planvolles und risikoarmes Vorgehen. **Anschlussmotivierte** gewinnen Sie mit einem guten Teamklima (vgl. Ryschka et al., 2013). Wie Sie als Führungskraft Beziehungen gestalten können, erfahren Sie im Juli.

■ Was motiviert die Menschen, die Sie führen?

* Basis für die Akzeptanz hoher Ziele schaffen stabile psychologische Kontrakte. Infos dazu finden Sie bei Solga & Ryschka, 2013.

Impressum

Autoren

Prof. Dr. Jurij Ryschka, Vera Müller, Leonie Fahrenholz, Louise Zinddorf und Ulrike Ryschka
Organisationsentwicklung Prof. Dr. Ryschka, www.ryschka.de

Photographie

Jurij Ryschka

Layout

www.julia-teine.de

Druck

typographics GmbH, Darmstadt
www.27a.de

Unser herzlicher Dank für alles Organisatorische rund um den Kalender gilt Christina Meysing und für Literaturrecherche, Formulierungsvorschläge sowie Korrekturen Whitney Hatton, Pauline Hamann, Hannah Taubitz und Rebecca Woelke.

Der Kalender ist urheberrechtlich geschützt.



Sämtliche Rechte liegen bei Verlag Dr. Jurij Ryschka. 2020.

Rathausstraße 7 – 55128 Mainz – Fon +49.(0)6131.7207650 – Fax +49.(0)6131.7207655
www.verlag-ryschka.de – info@verlag-ryschka.de

ISBN 978-3-944618-07-4

In dieser Reihe ebenfalls erschienen:

Ich habe entschieden – ISBN 978-3-9812712-5-6

Net(t)works! – ISBN 978-3-9812712-2-5

Ich selbst reflektiert – ISBN 978-3-9812712-3-2

Selbstkontrolle – ISBN 978-3-944618-01-2

Kreativität und Innovation – ISBN 978-3-944618-00-5

Komplexität managen – ISBN 978-3-944618-02-9

Karriere – ISBN 978-3-9812712-6-3

Kooperation – ISBN 978-3-9812712-9-4

Balance – ISBN 978-3-9812712-4-9

New Work – ISBN 978-3-944618-03-6

Jung & Alt – ISBN 978-3-944618-05-0

Zeit für Zeit – ISBN 978-3-944618-06-7

In der Reihe Performance Support erschienen:

Psychologische Kontrakte gestalten, Verhalten steuern, Leistung steigern – Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung. (2013) von Marc Solga und Jurij Ryschka – ISBN 978-3-9812712-7-0