

Veronika Völler & Sven Lübbers

Laterale Führung - Grundgedanken und Impulse für Trainings

Abstract

Laterale (oder fachliche) Führung ist aus der heutigen Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Mit ihr gehen viele Herausforderungen einher und somit auch für die Qualifizierung von lateralen Führungskräften. In diesem White Paper gehen wir auf die Herausforderungen lateraler Führung ein sowie auf das Drei-Säulen-Modell, welches erklärt, wie mit diesen Herausforderungen umgegangen werden kann. Wir beschreiben, wie wir Trainings zum Thema Laterale Führung gestalten und geben Trainern und Beratern Ideen für die Trainingsgestaltung und lateralen Führungskräften Impulse für die eigene Arbeit.

Einstieg

“Führung ist zu wichtig, um sie nur Führungskräften zu überlassen” (Oestereich, 2017). Dieses Zitat beschreibt treffend die Situation in heutigen Organisationen. Immer mehr Unternehmen arbeiten - zumindest teilweise - in Matrix-Strukturen und die Anzahl der Projekte nimmt stetig zu. Klassische, hierarchische Führung ist nicht in der Lage, diese Komplexität zu bewältigen. Führungskräfte sind zu weit weg von ihren Mitarbeitern und haben schlicht und ergreifend nicht die Zeit, jedem zu sagen, was er oder sie zu tun hat. Durch die Einführung von sogenannten fachlichen (lateralen) Führungskräften wird diese Führungsaufgabe an die Mitarbeiter weitergegeben. Aber auch im Zuge von agilem und selbstorganisiertem Arbeiten wird die Führungsrolle nicht mehr ausschließlich der Führungskraft zugeschrieben, sondern je nach Thema bestimmten Personen in der Organisation oder im Team.

Herausforderungen der lateralen Führung

Der entscheidendste Unterschied zwischen hierarchischer und lateraler Führung ist, dass eine laterale Führungskraft keine direkte Weisungsbefugnis besitzt. Dies ist gleichzeitig für viele unserer Trainingsteilnehmer eine der größten Herausforderungen: “Wie bringe ich Menschen dazu, etwas zu tun, wenn ich es ihnen nicht anordnen kann?” Laterale Führungskräfte verfügen in der Regel über begrenzte finanzielle und organisatorische Ressourcen. So können sie auch nicht frei über die Ressourcen ihrer (Projekt-)Mitarbeiter verfügen. Die Zusammenarbeit bzw. das Verhältnis zwischen lateraler Führungskraft (häufig Projektleiter) und den disziplinarischen Führungskräften der Projektmitarbeiter ist daher von besonderer Bedeutung.

Laterale Führungskräfte arbeiten häufig in interdisziplinären Projekten. Nicht immer sind sie fachliche Experten. Dies könnte zu einem Autoritätsverlust führen. Die Projekte sind meist zeitlich begrenzt. Aufgrund der steigenden Internationalisierung sind face-to-face Treffen, Meetings und Gespräche nicht immer möglich. Der Aufbau von Vertrauen wird erschwert. Mit der Projektarbeit und vor allem der gleichzeitigen Arbeit an verschiedenen Projekten geht zudem häufig ein erhöhter Kommunikationsbedarf einher.

Um laterale Führung erfolgreich auszuüben, sind daher neue und andere Kompetenzen für die Betroffenen von Bedeutung. Ähnlich wie auch Führungskompetenzen aufgebaut und optimiert werden sollten, ist es wichtig, die Personen zu qualifizieren und die Schlüsselstellen im Unternehmen besetzen.

Grundgedanken

Die drei Säulen des lateralen Führens

Laterale Führungskräfte erleben häufig ein Problem. Sie haben das Gefühl, ihre Mitarbeiter nicht beeinflussen zu können, weil sie keine hierarchische Macht besitzen. Kühl et al. (2004) beschreiben drei Perspektiven, aus denen heraus laterale Führungskräfte Möglichkeiten ableiten können, den Einfluss auf ihre Mitarbeiter auszubauen. Diese sind Vertrauen, Kommunikation/Verständigung und Macht. Ein Video zu den drei Säulen finden Sie in unserer [Mediathek](#).

Vertrauen

Vertrauen stellt für alle Arbeitsbeziehungen eine wichtige Grundlage dar. Auch in der lateralen Führungsbeziehung ist sie eine wichtige Ressource. Wenn Mitarbeiter ihrer lateralen Führungskraft vertrauen, dann lassen sie sich leichter leiten, überzeugen und im positiven Sinne beeinflussen. Vertrauen besteht dabei u.a. aus folgenden Aspekten:

- *Kompetenz:*
Können Mitarbeiter darauf vertrauen, dass ihre laterale Führungskraft weiß was sie tut?
- *Verlässlichkeit:*
Können sich Mitarbeiter darauf verlassen, dass Zusagen eingehalten werden?
- *Wertschätzung:*
Erleben Mitarbeiter Wertschätzung für die erfolgreiche Erledigung ihrer Aufgaben?

Kommunikation/Verständigung

Laterales Führen lebt natürlich von Kommunikation. Da Kommunikation ein weites Feld ist, sind folgende Aspekte unserer Erfahrung nach besonders erfolgskritisch:

- Verständigung
- Verbindlichkeit
- Überzeugungskraft
- Umgang mit Konflikten
- Feedback geben und nehmen

Die **Verständigung** zwischen den Mitarbeitern sicherzustellen, ist wichtig. Besonders weil Projektteams nicht immer am gleichen Ort sitzen und Projektteilnehmer an unterschiedlichen Projekten arbeiten, ist es wichtig, die Kommunikation untereinander aufrecht zu erhalten, miteinander in Kontakt zu bleiben. Auch **Verbindlichkeit** herzustellen erleben viele Teilnehmer als Herausforderung.

Neben diesen Aspekten ist die **Überzeugungskraft** von lateralen Führungskräften entscheidend. Zum einen, um die eigenen Projektmitarbeiter für das Projekt zu begeistern, von der Sinnhaftigkeit zu überzeugen und für die einzelnen Aufgaben zu motivieren.

Zum anderen, um Stakeholder und Unterstützer für das Projekt zu gewinnen. Dabei gilt es, unterschiedliche Überzeugungsstile zu berücksichtigen.

Zudem gehört auch der konstruktive **Umgang mit Konflikten**, das Vermitteln zwischen Parteien und das **Teilen von Feedback** zu den wichtigen Kompetenzen von lateralen Führungskräften.

Macht

Das Thema Macht ist in den Trainings, die wir geben am meisten erklärungsbedürftig. Denn "als laterale Führungskraft hat man ja gar keine Macht", ist zumeist die Meinung der Teilnehmer. Doch auch wenn keine hierarchische Macht vorhanden ist, hat die laterale Führungskraft unterschiedliche Möglichkeiten, mit Macht umzugehen:

- (Macht-)Netzwerke und Strukturen erkennen, pflegen und nutzen
- Status aufbauen
- Machtquellen erkennen und nutzen

Ein wichtiges Element ist das persönliche **Netzwerk**. Zum einen, ein eigenes Netzwerk aufbauen und zu erhalten. Und zum anderen projektspezifisch die Stakeholder zu identifizieren und analysieren.

Ein weiterer Aspekt ist **Status**. Und damit ist nicht der hierarchische Status gemeint. Status setzt sich aus *Erfahrung, Image/Ruf* und *Führungsqualität* zusammen.

Der dritte Aspekt ist das Nutzen von unterschiedlichen **Machtquellen**. Diese werden später noch genauer beschrieben.

Die drei Säulen stehen nicht für sich alleine, sondern beeinflussen sich gegenseitig - sowohl in positiver als auch in negativer Hinsicht.

Positive Beispiele sind:

- Die Kommunikation vereinfacht sich, wenn ein gutes Vertrauensverhältnis besteht (es bedarf weniger Kommunikation und Erklärungen)
- Offene Kommunikation fördert das Entstehen von Vertrauen
- Wenn viele Mitarbeiter einer lateralen Führungskraft vertrauen, stärkt dies die Machtposition (zahlt positiv auf den Aspekt "Image/Ruf" ein)

Negative Beispiele sind:

- Machtspiele zerstören Vertrauen
- Machtdemonstration behindert den Vertrauensaufbau
- Das Zurückhalten von wichtigen Information (Kommunikation) senkt das Vertrauen

Es müssen nicht immer alle Säulen gleich stark von lateralen Führungskräften berücksichtigt werden. Herrscht beispielsweise ein gutes Vertrauensverhältnis und wurde klar an die Mitarbeiter kommuniziert, so bedarf es in der Regel weniger Einsatz von Macht.

Neben den drei Säulen des lateralen Führens sind auch hierarchische Führungsaspekte eine wichtige Grundlage, auf die wir im weiteren Verlauf noch eingehen.

Haltung und Rollenverständnis

Mit Blick auf die drei Säulen der lateralen Führung lassen sich verschiedene Methoden, Tools und Vorgehensweisen für Führungskräfte ableiten. Aus unserer Erfahrung heraus sind wir jedoch der Überzeugung, dass die Wirkung einer lateralen Führungskraft auch zu einem großen Teil von der inneren Haltung abhängt.

Laterale Führung - Grundgedanken und Impulse für Trainings

Häufig erleben wir gerade junge Mitarbeiter, die neu in die Rolle des Projektleiters einsteigen und mangelnde Akzeptanz bei den erfahrenen Mitarbeitern fürchten oder auch erleben. Wir empfehlen die eigene Rolle zu reflektieren und eine entsprechende Haltung zu finden und einzunehmen. Die innere Haltung ist entscheidend für das nach außen sichtbare Verhalten. Hilfreich erleben wir in der Praxis u.a. folgende innere Haltungen und Rollenverständnisse:

- Ich arbeite für mein/das Team, nicht das Team für mich.
- Ich stelle mich in den Dienst des Teams.
- Ich muss nicht der beste Fachexperte sein, aber durch meine koordinierende Rolle stifte ich einen Nutzen.

Diese und ähnliche Haltungen und Rollenverständnisse stellen für die Betroffenen eine deutliche Erleichterung dar. In einem weiteren Schritt ist es hilfreich, das eigene Rollenverständnis mit den (Projekt-)Mitarbeitern zu teilen.

Wie wir qualifizieren

Ansatz

Eines unserer Hauptanliegen ist es, Trainings zu gestalten, die auf die Bedürfnisse der Teilnehmer angepasst sind. Wir legen Wert darauf, an den aktuellen Themen und Herausforderungen der Teilnehmer zu arbeiten. Vor den Trainings erhalten die Teilnehmer eine E-Mail mit einer Vorabbefragung, in der aktuelle Herausforderungen und Erwartungen an das Training abgefragt werden. Daraufhin wird der Fokus der Inhalte entsprechend angepasst.

Das Training ist eine Mischung aus kurzen fachlichen Inputs, Impulsen zur Reflexion, praktischem Üben, kollegialer Fallberatung, Anwenden von Modellen auf die eigene Praxis und dem Austausch und der Diskussion in der Gruppe. Neben der Vermittlung von Fähigkeiten und Wissen setzen wir auch bei der Arbeit an eigenen inneren Haltungen an. Die Bedeutung der inneren Haltung und des Rollenverständnisses wird mit den Teilnehmern explizit erarbeitet.

Eine Übersicht unserer Didaktik-Elemente zeigt Abbildung 1:

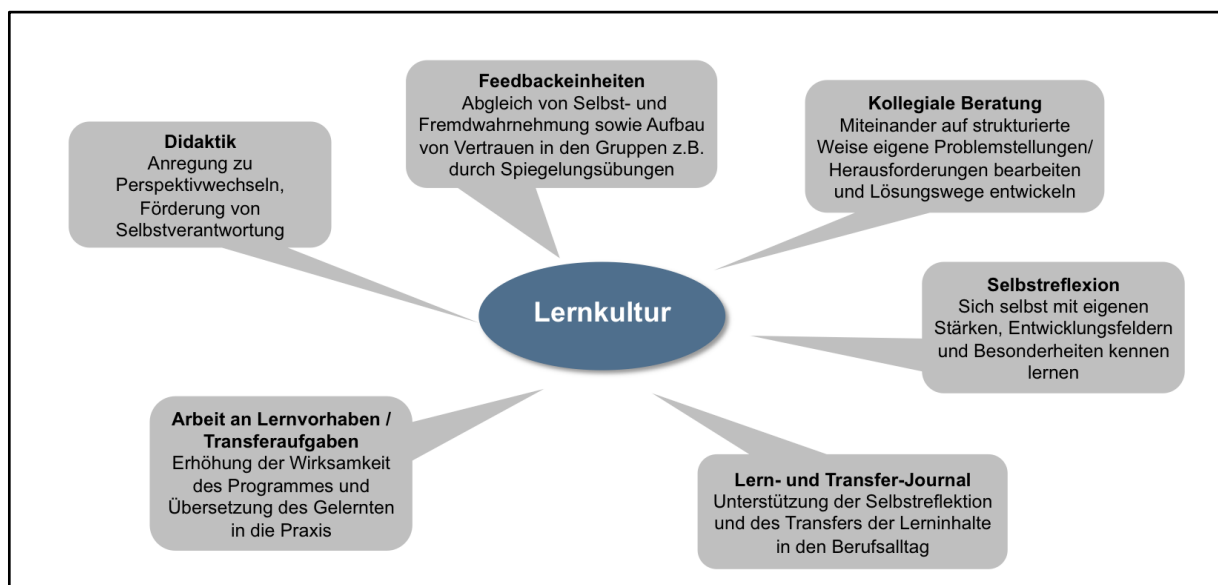


Abbildung 1: Didaktik-Elemente zur Schaffung einer Lernkultur

Formate

In Abstimmung mit unseren Kunden bieten wir Trainings zum Thema "Laterale Führung" in unterschiedlichen Formaten an. Die Bandbreite reicht von einem eintägigen Impulstag, über die häufigste Variante - dem Zwei-Tages-Training - bis hin zu drei-moduligen Trainingsprogrammen mit insgesamt sechs Tagen über einen Zeitraum von fünf bis sechs Monaten. Je nach Dauer kann mehr oder weniger intensiv auf die einzelnen Themen eingegangen werden.

Übungen/Impulse im Training

Zu Beginn des Trainings wird das Konzept der drei Säulen vorgestellt und das Thema "Rollenverständnis und Haltung" wird gemeinsam reflektiert und bearbeitet. Ziel ist, den Unterschied zwischen lateraler und hierarchischer Führung zu verstehen und die eigene Rolle zu reflektieren. Häufige (Reflexions-)Fragen in diesem Abschnitt sind:

- Was darf ich und was darf ich nicht als laterale Führungskraft?
- Was sind weitere Unterschiede zur hierarchischen Führung?
- Welches Verständnis meiner eigenen Rolle habe ich?

Anschließend werden die drei Säulen Vertrauen, Kommunikation, Macht und das Thema Führung im Training besprochen. In Abbildung 2 finden Sie eine Auswahl an möglichen Themen zu den vier Aspekten. Je nach Bedarf und Themen der Teilnehmer legen wir die Schwerpunkte unterschiedlich.

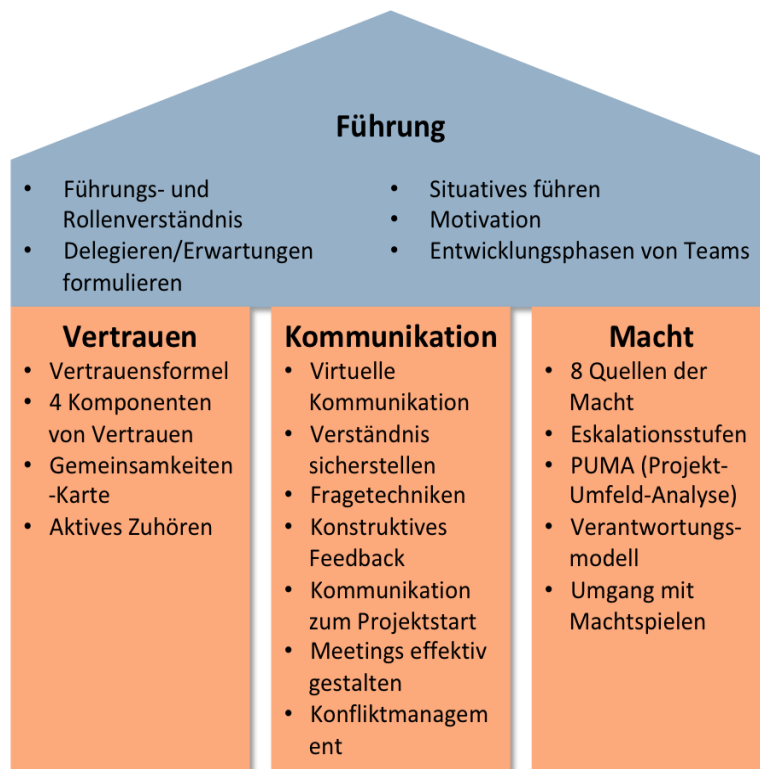


Abbildung 2: Mögliche Trainingsbausteine zu "Laterale Führung"

Vertrauen

Herausforderungen der Teilnehmer: Tragfähige und vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen aufzubauen ist für die laterale Führungskraft von Bedeutung. Mitarbeiter lassen sich dann eher überzeugen und im positiven Sinne beeinflussen. Das Thema Vertrauen ist zu Beginn meist nebulös. Vertrauen scheint manchmal einfach zu entstehen und manchmal nicht. Um tragfähige Beziehungen aufzubauen, bedarf es unterschiedlicher Verhaltensweisen und neben der Fachlichkeit ein Treffen auf der Beziehungsebene.

Ansatz im Training: Das Thema im Training erlebbar zu machen, ist uns wichtig. Deswegen führen wir folgende Übung zu Beginn durch: Jeder Teilnehmer muss mit jedem anderen Teilnehmer eine persönliche Gemeinsamkeit finden. Sobald diese gefunden wurde, wird eine Linie zwischen den beiden Namen inkl. Gemeinsamkeit gezogen (siehe Abbildung 3). Neben dem Spaß, zu sehen was die Gemeinsamkeiten sind, erleben die Teilnehmer einen Unterschied. Sich auf der Beziehungsebene zu treffen, sich für ein paar Minuten über ein nicht fachliches Thema zu unterhalten und Gemeinsamkeiten mit den anwesenden Personen zu haben, fördert den Beziehungsaufbau und das Vertrauen. Den Teilnehmern wird an dieser Stelle explizit vermittelt, dass sie durch Small Talk, das Suchen nach Gemeinsamkeiten und ehrliches Interesse am Gegenüber den Beziehungs- und Vertrauensaufbau fördern können.

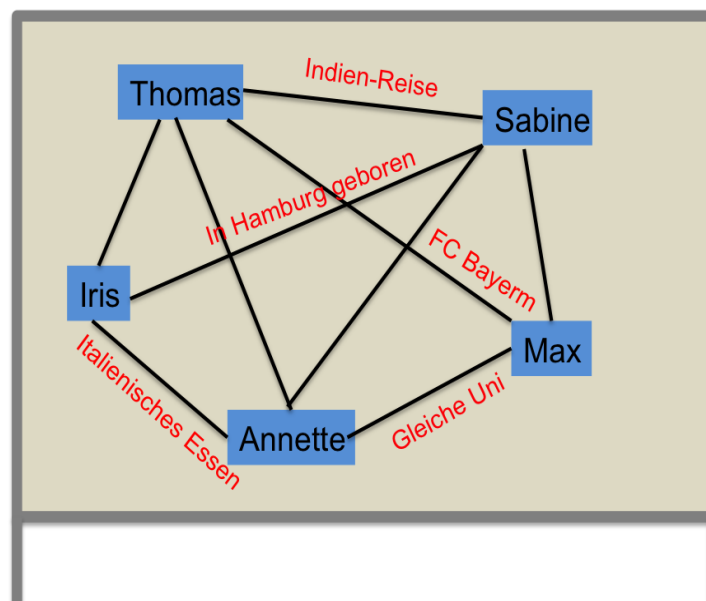


Abbildung 3: Gemeinsamkeits-Netz

Damit das Thema Vertrauen griffiger wird, arbeiten wir gerne mit der Vertrauensformel (Abbildung 4). Für die Teilnehmer ist es wichtig, zu verstehen, dass Vertrauen nicht einfach so entsteht, sondern verschiedene Aspekte darauf einwirken. Die Vertrauensformel gibt hierfür einen leicht verständlichen Überblick.

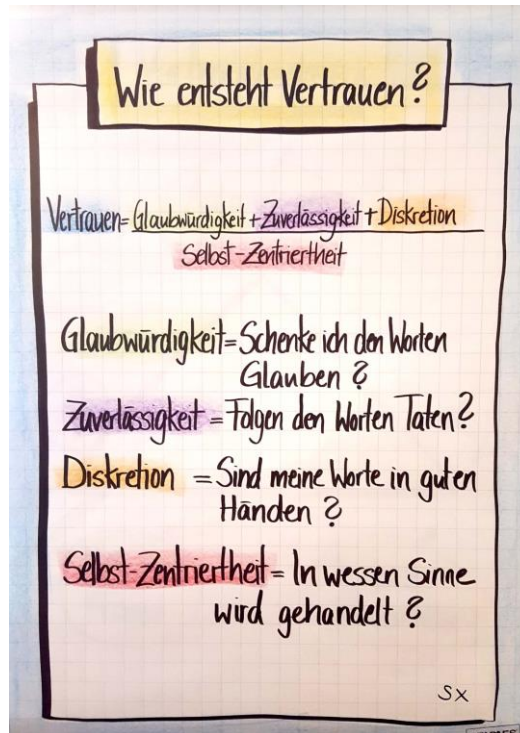


Abbildung 4: Vertrauensformel

Nach Vorstellung des Modells bekommen die Teilnehmer die Möglichkeit, bestehende Beziehungen zu Kollegen, Kunden o.ä. anhand der Vertrauensformel zu reflektieren bzw. analysieren und mögliche Handlungsimpulse zu identifizieren.

Je nach Gruppe und Zeit werden noch weitere Komponenten von Vertrauen dargestellt und nach einem ähnlichen Muster bearbeitet.

Kommunikation

Herausforderungen der Teilnehmer: Kommunikation ist ein weites Feld, doch gerade für laterale Führungskräfte ein Erfolgskritisches. Immer häufiger berichten Teilnehmer, dass die Kommunikation in interdisziplinären, interkulturellen und meist virtuellen Teams sie vor große Herausforderungen stellt.

Ansatz im Training: Nach unserer Erfahrung hilft es den Teilnehmern an dieser Stelle im Training, wenn wir die Herausforderungen in diesem Bereich individuell bearbeiten. Zum Beispiel über eine kollegiale Fallberatung oder in Untergruppen mit dem PAUL Schema (Problem, Auswirkung, Ursache, Lösungen). Ein White Paper zum Thema Kollegiale Beratung finden Sie [hier](#).

Einige Inputs und Übungen stellen jedoch eine wichtige Grundlage zur wirksamen Arbeit von lateralen Führungskräften dar:

1. Verständnis sicherstellen

Herausforderungen im Alltag: Ein Thema, das viele Teilnehmer bewegt, ist Verbindlichkeit herzustellen. Hierbei ist es wichtig, dass zum Abschluss eines Gesprächs oder Meetings konkrete Arbeitspakete oder nächste Schritte vereinbart werden. Doch dies alleine reicht aus unserer Sicht noch nicht. Alle Teilnehmer des Gesprächs/Meetings müssen ein gleiches

Verständnis von der Aufgabe und den nächsten Schritten haben. Verständnisquittungen einzuholen ist dafür ein adäquates Mittel.

Ansatz im Training: Die Trainingsteilnehmer lernen, wie sie Verständnis sicherstellen, ohne dem Gegenüber das Gefühl zu geben, nicht kompetent zu sein. Wie uns Teilnehmer immer wieder rückmelden, ist dies gerade im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Kollegen aus anderen Kulturen besonders hilfreich.

Aus diesem Grund erfahren und üben die Teilnehmer, dass eine Verständnisquittung aus zwei Teilen besteht:

1. Rahmung & positive Absicht darstellen:

Warum hole ich mir eine Verständnisquittung ein? Welchen Nutzen verspreche ich mir davon?

“Vielleicht habe ich mich nicht verständlich ausgedrückt...”

“Mir ist wirklich wichtig, dass wir ein gemeinsames Verständnis haben...”

2. Mögliche Formulierungsvorschläge:

“Kannst du nochmal in eigenen Worten wiederholen...”

“Wie würdest du vorgehen?”

“Was ist für dich wichtig?”

“Wem nützt das? Was ist dann das Ergebnis?”

“Wie kann ich dir helfen?”

“Wie ist dein Zeitplan?”

2. Lösungsorientiertes Feedback geben

Herausforderungen im Alltag: Feedback ist auch beim lateralen Führen ein wichtiges Führungsinstrument. Für unsere Teilnehmer ist häufig Thema, dass sich Teammitglieder nicht an Vereinbarungen halten, Aufgaben zu spät oder mit ungenügender Qualität abgegeben werden oder zwischenmenschliche Themen, die sich auf die Teamatmosphäre und Leistung auswirken. Um diesen Themen zu begegnen, ist Feedback ein wirksames Instrument. Aber auch um Motivation aufrecht zu erhalten, ist das Anerkennen und Rückmelden von guter Leistung wichtig.

Ansatz im Training: Im Training erhalten die Teilnehmer Inputs zu lösungsorientiertem Feedback. Danach bereiten sie sich auf eine reale Situation vor. Diese wird geübt und die Teilnehmer erhalten Feedback zu ihrem Feedback. Wichtig ist die Erkenntnis der Teilnehmer, dass es ihnen als laterale Führungskraft zusteht und sogar verlangt wird, Feedback zu geben. Auch hier wird die Bedeutung der inneren Haltung erneut deutlich. Weitere Informationen zu lösungsorientiertem Feedback und der Umsetzung in Führungstrainings finden Sie [hier](#).

Weitere Themen, die wir im Zusammenhang mit “Kommunikation” auf Basis der Teilnehmer-Anliegen behandeln, sind u.a. Kommunikation bei Projektstarts (inkl. Überzeugungsstilen), Meetings effektiv moderieren und virtuelle Kommunikation gestalten.

Macht

Herausforderungen im Alltag: Laterale Führungskräfte haben häufig das Gefühl, nicht genügend formelle Autorisierung zu haben, um sich durchzusetzen. Sie sind sich nicht bewusst, was sie konkret tun können. Ziel der Einheit ist, dass sich die Teilnehmer als wirksamer und selbstbewusster erleben und wissen, welche Quellen und Ressourcen ihnen bezogen auf das Thema Macht zur Verfügung stehen. Es geht um die Schaffung eines Bewusstseins über verschiedene Machtquellen, die einer lateralen Führungskraft in Abwesenheit von disziplinarischer Macht zur Verfügung stehen. Wir arbeiten hier unter anderem mit den acht Machtquellen nach Christine Bauer-Jelinek (2009). Diese sind:

- *Materie*
- *Herkunft*
- *Mehrheit*
- *Wissen*
- *Gefühle*
- *Funktion*
- *Kontakte*
- *Überzeugung*

Ansatz im Training: In Gruppenarbeiten überlegen sich die Teilnehmer, welche Möglichkeiten sie bezogen auf die verschiedenen Quellen in ihrer Position nutzen können. Hinsichtlich **“Materie”** verfügen Projektleiter bspw. über gewisse Budgets, können Aufgaben verteilen und kleine Aufmerksamkeiten zum Beziehungsaufbau schenken. Bei **“Kontakte”** geht es um den Aufbau von wichtigen Netzwerken. Wenn es um die **“Funktion”** geht, können laterale Führungskräfte auch darüber nachdenken, die nächsthöhere Hierarchie einzuschalten oder durch Einbindung in die Leistungsbeurteilung des Mitarbeiters einen gewissen Druck auszuüben.

Funktionsmacht sollte als letztes Mittel eingesetzt werden und in diesem Fall auch in kleinen Schritten. Hilfreich kann in diesem Kontext das Modell der “Eskalation in kleinen Stufen” (Abbildung 5) sein.

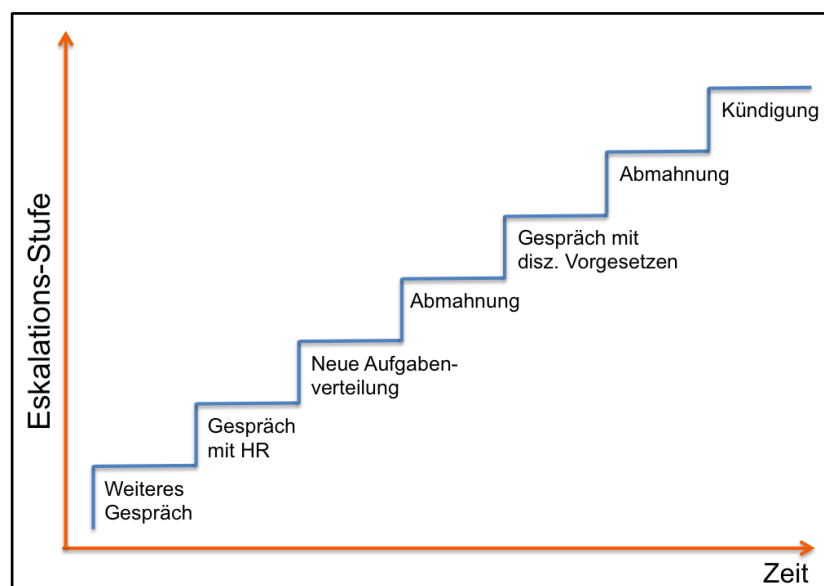


Abbildung 5: Eskalation in kleinen Stufen

Laterale Führung - Grundgedanken und Impulse für Trainings

Führungskräfte müssen sich im ersten Schritt überlegen, über welche Möglichkeiten sie verfügen, Macht auszuüben und Konsequenzen zu ziehen. Dies können z.B. sein: Gespräch mit dem Mitarbeiter, zweites Gespräch mit Dokumentation der Vereinbarung, Neuverteilung von Aufgaben, Gespräch zusammen mit HR, Gespräch mit dem disziplinarischen Vorgesetzten des Mitarbeiters, ... und ganz zum Schluss vielleicht die Kündigung. Mit diesem Wissen kann die laterale Führungskraft - falls notwendig - dem jeweiligen Mitarbeiter die Konsequenzen unerwünschten Verhaltens aufzeigen. Und zwar Konsequenzen, die die laterale Führungskraft fähig und auch bereit ist, zu ziehen.

Die Kombination von Machtquellen und Eskalationsstufen stärkt das Selbstwirksamkeitsempfinden der Teilnehmer und somit auch deren Wirkung auf ihre Mitarbeiter.

Führung

Herausforderungen im Alltag: Neben den drei Säulen müssen laterale Führungskräfte natürlich auch eher klassische Führungsaufgaben erledigen. Hierbei stellen sich Fragen hinsichtlich des angemessenen Führungsstils, der Delegation von Aufgaben. Aber auch die Koordination eines Teams und deren Zusammenarbeit sowie das erfolgreiche Aufsetzen von Projekten stellen für viele laterale Führungskräfte eine Herausforderung dar.

Ansatz im Training: Themen wie z.B. Führungsstile (aufgaben vs. menschenorientiert), situative Führung und Delegation erleben unsere Teilnehmer als nutzenstiftend für deren Alltag. Besonders häufig erarbeiten wir mit den Teilnehmern die Eigenschaften eines erfolgreichen Projektteams. Dazu geben wir drei Perspektiven vor:

1. Hilfreiche Formulierung von **Projektzielen**
2. Welche **Strukturen/Abläufe** und Methoden haben sich in Ihrem Bereich für die gemeinsame Projektarbeit bewährt?
3. Welche konkreten **Vereinbarungen** in der Zusammenarbeit machen den Erfolg aus?

Diese drei Fragen werden zunächst in Untergruppen erarbeitet und dann im Plenum diskutiert. In allen drei Perspektiven stecken aus unserer Erfahrung wichtige Lernpunkte für die Teilnehmer. Sich Gedanken über die Formulierung von einem Projektziel zu machen, ist für viele neu. Und gerade der Aspekt, schon an dieser Stelle zu emotionalisieren und zu begeistern, macht einen Unterschied.

Der Austausch über die Methoden zur Strukturierung unterstützt das gegenseitige Best Practice Sharing. Gerade Impulse dazu, wie große und parallel laufende Projekte gut strukturiert werden können und welche Hilfsmittel das Unternehmen zur Verfügung stellt, werden als gewinnbringend erlebt. Vielen Teilnehmern wird an dieser Stelle klar, dass sie es in der Hand haben, mit dem Projektteam Vereinbarungen zur Zusammenarbeit zu treffen. Dies trägt entscheidend zur Gestaltung der Beziehungsebene im Projektteam bei.

Bei einer drei-moduligen Ausbildungsreihe betrachten wir darüber hinaus gerne das Thema persönliche Wirkung. Dieses zahlt auf viele der anderen Themen ein. Gleichzeitig braucht es hier Zeit und Vertrauen, um dieses Thema wirksam zu bearbeiten.

Weitere Themen sind u.a. Teamentwicklung (z.B. die Teamphasen) oder auch die erfolgreiche Gestaltung von Projekt-Starts.

Nachfolgend finden Sie eine Auswahl an Reflexionsfragen mit Bezug zu den oben beschriebenen Aspekten (Abbildung 6). Als laterale Führungskraft können Sie diese nutzen, um über Ihre eigene Rolle nachzudenken. Als Trainer und Berater können Sie diese natürlich für die Arbeit mit lateralen Führungskräften nutzen.

Reflexionsfragen für laterale Führungskräfte

Vertrauen

- *Wie kann ich den Aufbau von Vertrauen in meinem Projektteam unterstützen?*
- *Welche Aspekte der Vertrauensformel fallen mir leicht? Auf welche Aspekte sollte ich mehr achten?*

Kommunikation

- *Wie kann ich sicherstellen, dass wir ein gemeinsames Verständnis vom nächsten Schritt haben?*
- *Wie kann ich das Geben von lösungsorientiertem Feedback in meinen Führungsalltag integrieren?*

Macht

- *Welche Machtquellen stehen mir zur Verfügung?*
- *Was sind erste kleine Eskalationsstufen, die ich fähig und bereit bin zu gehen?*

Führung

- *Wie bereite ich ein Delegationsgespräch vor? Wie klar kommuniziere ich meine (Ergebnis-)Erwartung?*
- *Wie formuliere ich Projektziele? Wie klar gebe ich in Projekten Strukturen vor?*

Abbildung 6: Reflexionsfragen für laterale Führungskräfte

Organisationale Unterstützung für laterale Führungskräfte

Der Kompetenzaufbau von lateralen Führungskräften kann selbstverständlich nur zu einem gewissen Teil die Wirksamkeit in der Organisation erhöhen. Die organisationalen Rahmenbedingungen tragen natürlich auch ihren Teil dazu bei. In einer perfekten Organisation wäre ein Training wie das oben beschriebene relativ überflüssig, denn die Aufgaben wären klar verteilt, Zuständigkeiten geklärt, jeder wüsste, was er/sie zu tun hätte und persönliche Beziehungen oder Machtausübung wären nicht nötig, um wirksam zu sein. In den meisten Organisationen sind diese Aspekte nicht eindeutig geklärt. Persönliche Beziehungen und Machtausübung sind wichtig und nötig, um wirksam zu arbeiten. Organisationen könnten ihren lateralen Führungskräften das Leben leichter machen. Dies kann u.a. durch Festlegung klarer Verantwortlichkeiten und Prozesse sowie der Ausstattung mit Ressourcen geschehen.

Was Organisationen und Führungskräfte von lateralen Führungskräften tun können, darauf werden wir in einem weiteren White Paper im Frühjahr 2019 eingehen.

Fazit

Das White Paper hat dargestellt, wie vielfältig die Herausforderungen für laterale Führungskräfte und somit auch die Gestaltung von Trainings für diese Zielgruppe sind. Essentiell ist es aus unserer Sicht, lateralen Führungskräften ein Verständnis für ihre Rolle zu vermitteln und ein Bewusstsein für die drei Säulen zu schaffen, durch die sie in ihrer Rolle wirksamer werden. Hinsichtlich der spezifischen Themen, Modelle und Methoden haben wir Ihnen als Leser einige Einblicke gegeben, welche jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Am Ende geht es um die Teilnehmer und die Arbeit an ihren individuellen Themen, Fragestellungen und Herausforderungen.

Wenn Sie selbst als laterale Führungskraft vor Herausforderungen stehen und Unterstützung benötigen oder Sie häufiger mit lateralen (fachlichen) Führungskräften zu tun haben und Beratung für deren Qualifizierung suchen, melden Sie sich gerne bei uns.

Wir freuen uns, von Ihnen zu hören!



Veronika Völler, Wirtschaftspsychologin, ist Partnerin bei system worx PartG und Beraterin, Trainerin und Coach. Ihr Handwerkszeug in Coaching und Beratung lernte sie an der Hochschule-Harz und am Institut für systemische Beratung (isb) in Wiesloch. Ihre Berufserfahrung aus einem internationalen Konzern und die Erfahrung aus dem Funktionsgebiet Vertrieb bringt sie heute in ihre Beratung und Coaching-Aufträge mit ein. Mit Leidenschaft begleitet sie Teams mit ihren Führungskräften. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Kooperationsberatung, Führungskräfte-Entwicklung, Organisationsentwicklung, Mediation und Coaching.

E-Mail: veronika.voeller@system-worx.com



Sven Lübbers, M.Sc. Management Psychology, ist als systemischer Berater (isb), Trainer und Coach bei system worx tätig. Neben der Beratung und Begleitung von Teams in Veränderungsprozessen liegen seine Schwerpunkte in den Bereichen Führungskräfte-Entwicklung, laterale Führung, Selbstorganisation/New Work sowie der Aus- und Weiterbildung von Beratern.

E-Mail: sven.luebbers@system-worx.com

Website: www.system-worx.com

Literatur:

Bauer-Jelinek, C. (2009). *Die helle und die dunkle Seite der Macht*. Salzburg: Ecowin Verlag GmbH.

Kühl, S., Schnelle, T. & Schnelle, W., *Führen ohne Führung*, in: HarvardBusinessManager. H. 1/2004, S.71-79.

Oestereich, B. & Schröder, C. (2017). *Das kollegial geführte Unternehmen*. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.