

## Dokumentation des Workshops „Laterale Führung“

als Kooperationsangebot der TU Kaiserslautern (Projekt E-hoch-B) und dem  
Netzwerk Offene Hochschulen

Arbeitstagung der wissenschaftlichen Begleitung und der Förderprojekte

18. – 19. Juni 2019 in Berlin

### Leitung/Moderation:

Dr. Gesa Heinbach, TU Kaiserslautern,  
Projekt „E-hoch-B – Entwicklung durch Bildung“

## 1. Einführung und Überblick des Workshop-Verlaufs

### A Input: Definitionsvorschläge

*Laterale Führung* heißt: Es schaffen, dass Andere wissen, was sie selbst wollen, was das Team braucht und der\*die Chef\*in möchte – und dessen Realisierung ermöglichen.

Laterale Führung betrifft die Handlungsmöglichkeiten einer Person gegenüber anderen, ohne dass dafür formale Strukturen oder eine Weisungsbefugnis vorliegen müssen.

Auch beim lateralen Führen geht es darum, (gemeinsame) Ziele zu erreichen, nicht um eine neutrale Koordination.

*Laterale Führung* basiert auf Überzeugungen und Werthaltungen. Sie ist gerahmt von den Deutungsmustern aller Akteure und den strukturellen Handlungsräumen für die einzelnen Personen.

*Laterale Führung* wird normalerweise nicht offen ausgesprochen. Sie ist daher besonders effektiv, wenn sie „einfach funktioniert“ und gerät an ihre Grenzen, wenn sie explizit kommuniziert werden muss: Verhalte dich nie wie ein\*e Chef\*in, aber akzeptiere immer, wenn Dein Team dich als solche behandelt.

### B Einzelaufgabe: Verhältnisse / Hierarchien

Entwirf eine 5-Minuten-Skizze: Ordne z.B. diese und weitere wichtige Akteure so an, wie Du ihr Verhältnis zueinander erlebst!

A3-Blatt für jede\*n, Buntstifte

Chef\*in / Koordinator\*in / Mitarbeiter\*in / HiWis

können / sollen / wollen / müssen / dürfen

vorgeben / sich einigen / anweisen / ausführen / widersprechen / vorschlagen / hinnehmen

- Verhältnisse sind sehr unterschiedlich in den Projekten, je nach Teamgröße, beteiligten Stakeholdern und v.a. je nach Stellengestaltung durch die Projektleitung (Was darf, was soll die Koordination tun?)

### C Input: Zuhören (in Anlehnung an Rolf Arnold)

#### 1. Erstarrte Kommunikationskontexte aufbrechen

- Wenn ich vorurteilsfrei auf dieses Gespräch schaue: Wie nehme ich die Situation wahr?
- Welche Sinnzuschreibungen und Werte bringe ich als Führungsperson in das Gespräch ein? Wie wirken diese sich aus auf das, was ich höre?
- Kann ich gegenüber den Sinnzuschreibungen und Werten der anderen tatsächlich tolerant sein?
- Wie sieht ein gemeinsamer Sinnkontext für mich und mein Gegenüber aus?

#### 2. Antworten reflektieren

- Welche inneren Antworttendenzen bringe ich bereits in die Situation mit?
- Wie kann ich üben, nicht schon Gegenargumente zu formulieren, bevor mein Gesprächspartner zu Ende gesprochen hat?
- Wenn ich antworte: bestätige ich damit nur, was ich vor dem Gespräch schon wusste, oder enthält die Antwort einen neuen Gedanken?

## D Einzelübung: Aus eigenen Erfahrungen lernen

Was habe ich erlebt?

1. Anerkennung
  - Wo, wann und wie habe ich echte Anerkennung erlebt?
  - Wer hat dabei was gesagt oder getan?
  - Wie habe ich mich damit gefühlt?
2. Abhängigkeit
3. Demotivation
4. Aufmerksamkeit

Diese Fragen bearbeitet jede\*r für sich.

Eine Erinnerung auf eine Karteikarte schreiben -> Schlussfolgerung auf eine zweite Karte.

Diskussion an der Metaplanwand.



- Es gab durchaus positive und negative Erfahrungen mit Führungssituationen, aus denen sich jeweils etwas lernen lässt („genau so!“ oder „so auf keinen Fall!“)
- Diese Erkenntnisse lassen sich für laterale wie hierarchische Führungsaufgaben nutzen.
- Die gesammelten Erlebnisse sind sehr individuell, z.T. emotional, und führen nicht immer zu direkten Schlussfolgerungen, sondern erstmal „nur“ zu einer bewussten

Auseinandersetzung damit, was wir selber in Führungsrollen mitnehmen aus dem Erleben als Geführte.

## 2. Zusammenfassung und Ergebnisse

### Mechanismen der lateralen Führung

Verständigungsprozesse einleiten und mit Leben füllen

- Interessenlagen aller Beteiligten verstehen und dadurch neue Lösungen finden.
- Ziele und Wünsche unabhängig von der formalen Position sehen und berücksichtigen.
- Gemeinsame Wege finden und dadurch Motivation schaffen.
- Eingreifen der Leitung überflüssig machen.

Machtquellen jenseits der Weisungsbefugnis erschließen und in guter Absicht einsetzen

- Persönliche Anerkennung durch integriertes Verhalten stärken
- Rechtfertigung der Rolle durch Expert\*innenwissen und/oder Erfahrung
- Nutzung von Netzwerken innerhalb und außerhalb der Hochschule im Sinne des Teams
- Teilnahme an und Steuerung von informeller Kommunikation mit Blick auf die eigene Position und den guten Ton im Team
- Sich wertvoll machen, um die eigene Rolle zu stärken sowie für Chef/in und Team ein Gewinn zu sein

Vertrauensbeziehungen fördern

- In Vorleistung gehen, d.h. auch das Risiko in Kauf nehmen, enttäuscht zu werden, damit sich der/die Andere dieses Vertrauens würdig erweisen kann.
- Wertschätzen, was Andere beitragen und ihnen als wichtig empfundene Aufgaben zutrauen.
- Professionell Feedback geben (in ruhigem Rahmen, ohne Publikum, fair und zeitnah sprechen; konkretes Verhalten ansprechen, keine „Persönlichkeitskritik“ liefern). Wenn man es schafft, jemanden kritisieren zu können, ohne Verletzungen oder Missgunst zu erzeugen, ist das ein großer Vertrauensbeweis.
- Vertrauen kann nur erworben werden, es ist nicht einfordern.

Wertegeleitet führen

- Transparent machen, welche Teamkultur gewünscht ist
- Die eigenen Ansprüche erfüllen
- Respekt und guten Umgang für alle einfordern und selber leben

Motivation erzeugen

- Keine übertriebenen Ansprüche an die Motivation des Teams haben, denn nicht alle Aufgaben sind toll und es reicht unter Umständen, dass sie fristgerecht und gut erledigt werden, auch ohne Euphorie.
- Laterale Führung hat keine Möglichkeiten zur Sanktion, aber die Möglichkeiten zu loben (positive Verstärkung). Dabei beachten, dass übertriebenes Lob für Selbstverständlichkeiten unehrlich erscheint.

- Eine gute Mischung aus angenehmen/spannenden Aufgaben und Pflichtaufgaben sicherstellen, etwa indem man vorschlägt, dass jemand etwas abnimmt, wenn eine Person sehr viele langweilige Tätigkeiten vor sich hat.
- Druck von außen abfedern, die Kommunikation mit dem Vorgesetzten übernehmen oder anderweitig kleine Freiräume schaffen, soweit das der Koordinator\*innenrolle zusteht.
- Berücksichtigen, was die jeweilige Person umtreibt, was sie als Selbstverständnis an die Arbeit mitbringt und dahin motivieren, wohin sich jemand auch motivieren lässt. (Wer keine wissenschaftlichen Ambitionen hat, wird sich über das Schreiben eines Journal-Beitrags mit hohem Ranking nicht motivieren lassen, sondern es als Last empfinden.)
- Nicht jene Teammitglieder übersehen, die motiviert und zuverlässig arbeiten, bloß weil sie unproblematisch mitlaufen. Hohe Motivation will auch erhalten werden.
- Das Einschalten der\*des Vorgesetzten mit Wissen des Betroffenen ist die höchste Stufe der Eskalation und führt u.U. auch zur Relativierung der eigenen Position (denn damit gibt man auch zu, das Problem nicht allein bewältigen zu können) oder zu einer Entscheidung gegen sich selbst (wenn die Haltung der/des Mitarbeiters/Mitarbeiterin die Zustimmung der nächsthöheren Ebene findet). Ein 4-Augen-Gespräch mit der\*dem Chef\*in kann sehr hilfreich sein und der\*dem Koordinator\*in den Rücken stärken, Aufmerksamkeit auf das Problem lenken, Erfahrungen der\*des Vorgesetzten nutzen usw.