

Laterale Führung in der Hochschulorganisation

Think Tank

PD Dr. sc. ETH Peter Krummenacher

Think Tank "Laterale Führung"

Willkommen!

Laterale Führung

Programm mit Menü-Vorschlägen

Check-In

- Warm-Up / Kontext

Intro-Retrospektive

- Lernen von positiven Abwechslungen

Think Tank

- Kleingruppenreflexion, Case, Impulse - laterale Führung ^{Herausforderungen}

- Haltung & Führungsverständnis ^{Chancen}

- Mini Think Tanks "Einflussmechanismen" → Beispiele & Interventionen

- "Topos Bar" ^{Weitere Topos}

- psych. Sicherheit & erfolgreiche Teams

- Coaching Mind-Set & Potenzialentwicklung

- Umgang mit Ambivalenzen + Paradoxien

- Erwartungsmanagement

- Stärkenorientierte Führung & Diversität nutzen maximieren

- Change-Formel

- Empathie & Zielstrebigkeit - Givers & Takers

Blick auf die Zukunft

- Transfer & Next Steps

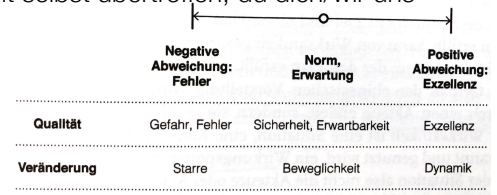
- Round-Up

Positive Abweichung – aus Erfolgen lernen

Fragen nach positiven Abweichungen (nach Kim S. Cameron) im Kontext der lateralen Führung

Gab es einmal eine Situation, in der du dich/wir uns bei unserer Tätigkeit selbst übertroffen, du dich/wir uns selbst mit einer herausragenden Leistung überrascht hast/haben?

- Was war das für eine Situation?
- Was war die ursprüngliche Erwartung?



Wenn du das erwartete Ergebnis beispielsweise mit einer Strecke von 100 m definierst: Bei wie viel Metern seid ihr tatsächlich gelandet? Wie könntest du die Strecke zwischen 100 m und den tatsächlich erreichten Metern bezeichnen?

Wie ist diese Überraschung, dieses Übermaß gelungen? Was hat dazu beigetragen? Welche deiner/eurer Fähigkeiten haben dieses überragende Ergebnis möglich gemacht?

In welchen anderen Situationen könnten diese Stärken ebenfalls wertvoll sein? Welche dieser Stärken sollten wir beibehalten, ganz besonders im Bewusstsein behalten?

aus Seliger, 2022

www.brainability.com

Think Tank "Laterale Führung"

Veränderung von Führung

Collaborative Leadership – Führungskraft wird zum Coach

- Weg vom weg von «*Command, Control, Executive*», hin zu «**Sense Making, Enabling, Motivating**».
- Von individueller "heroischer Führung" zur **relationaler Führung** ("Gemeinschaftsleistung").
- Vom «allwissenden Helden» zum Moderator, der vor allem den «**WE-Q**» der Gruppe – die Intelligenz der Gruppe voranbringt.
- Wertschätzendes Erkunden – Appreciative Inquiry – **Inspirierender Wandel**.



Collaborative Leadership

Die Veränderungen von Führung, die wir beobachten, lassen sich als eine Veränderung in Richtung von mehr Kooperation, mehr Verständigung, mehr Abstimmung, mehr Einbeziehung, mehr Vermittlung verstehen.

www.brainability.com

Think Tank "Laterale Führung"

Laterale Führung & Potenzialentfaltung

Reflexionsfragen zum World Café

- Welche Möglichkeiten habe ich ohne formale Weisungsbefugnis und ohne hierarchische Macht, potenzialentfaltenden Einfluss auf Mitarbeiter zu nehmen? Wie kann man Menschen einladen, selbstorganisiert und auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten?
- Wie bringen Sie Projekte voran, ohne Weisungsbefugnisse (d.h. ohne disziplinarischen oder andere direkten Sanktionsmöglichkeiten) zu haben?
- Wie kann ich die intrinsische Motivation anderer erkennen und stimulieren (bzw. Demotivation verhindern)?

Laterale Führung & Potenzialentfaltung

Aspekte und Impulse (Kühl et al.)

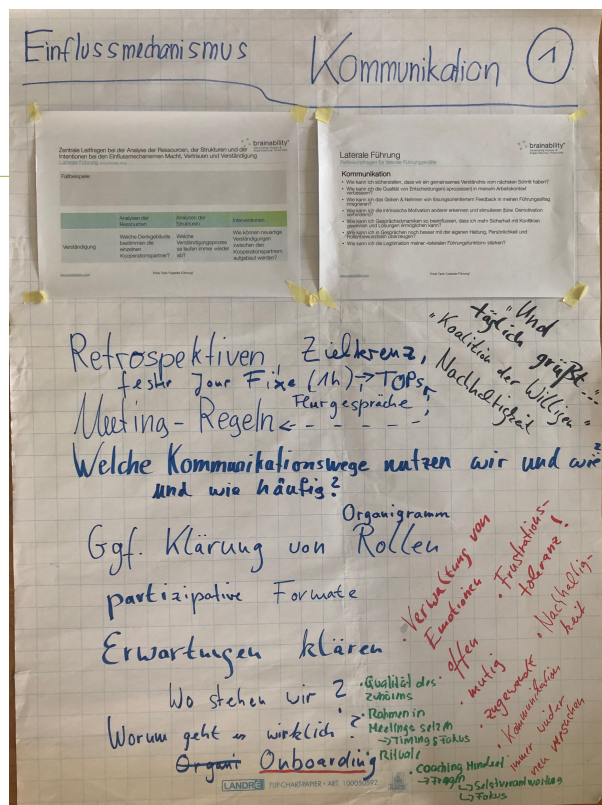
- **Steuerung ohne disziplinarische Autorität:** Eine Führungskonzeption, mit der sie auf andere einwirken, über die sie keine hierarchischen Weisungsbefugnisse haben.
- Dabei kommt es besonders auf die Nutzung der Einflussmechanismen **Verständigung, Vertrauen und Macht** an: -> «Verbesserung des Manövriergeschicks in alltäglichen Interaktionen».
- Diese Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse können sich auch deswegen ausbilden, weil sie durch die Formalstruktur der Organisation **nicht erzwungen, verboten oder verlangt werden können**.
- Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse können sich **gegenseitig wenigstens teilweise ersetzen**.
- Macht, Vertrauen und Verständigung spielen nicht nur in lateralen, sondern **auch in hierarchischen Kooperationsbeziehungen eine wichtige Rolle**. Das mittlere Management »im Sandwich« ist gerade in Expertenorganisationen trotz Weisungsbefugnis auf ähnliche Fähigkeiten des Herstellens von Vertrauen und Verständigung angewiesen.
- **Kulturthema:** Laterale Führung betrifft auch Hochschulleitungen und Stellen, welche auf mittlere Führungsstrukturen und -kulturen gestaltend einwirken. Gelingende laterale Führung ist angewiesen auf **Rahmenbedingungen, welche eine Kultur lateraler Kooperation unterstützt**, realistische Aufgaben erteilt und ein Klima schafft, in welchem Freiräume mutig improvisierend ausgelotet und Fehler konstruktiv genutzt werden.
- Ein wichtiger Unterschied zwischen der Formalstruktur einer Organisation und den bei Lateraler Führung wirksamen Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozessen besteht in der Möglichkeit bzw. in der Unmöglichkeit, in Diskussionsprozessen eindeutig Bezug darauf zu nehmen; viele Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse laufen jeher in der Informalität der Organisation (Schatten der Formalstruktur) ab, können sich nicht auf formale Abstützungen der Organisation berufen und sind deswegen **nicht eindeutig identifizierbar oder offen ansprechbar**.
- **Postheroischen Management:** Laterales Führen setzt nicht vorrangig auf der Ebene persönlicher Führungsfertigkeiten an, sondern wird systematisch **an die Organisation und ihre Strukturen rückgebunden**.
- **Laterale Führung braucht Legitimation:** 3-fach Legitimation nach Gloger: 1. System, 2. Team und 3. Selbst-Legitimation.

World Café

Laterale Führung – Einflussmöglichkeiten



- **60 Min. mit 3 Gesprächsrunden; drei 4er Gruppen**
- 3 Räume: 1. Kommunikation, 2. Vertrauen, 3. Macht - mit Anregungsfragen.
- Gruppenfindung Runde 1: Aufteilung in drei 4er Gruppen (selbstorganisiert).
- Beispiele und Ideenfindung Runde 1: Entwickeln und Diskutieren Ideen innerhalb der Kleingruppen in den Räumen unter Leitung einer/eines **Moderatorin/-s (ca. 10 Minuten)**. Ein/e TN hält die Ideen auf dem **Flipchart** fest.
- Gruppenfindung Runde 2: Jede/r TN geht zu einer beliebigen Fragestellung, bei der er/sie noch nicht war. So ergibt sich die neue Gruppenkonstellation. **ModeratorIn bleibt im Raum.**
- Beispiele und Ideenfindung Runde 2: Vorstellen der Ideen der vorherigen Kleingruppe durch die/den jeweiligen Moderatorin und anschließend **Weiterentwickeln und Diskutieren der vorher entwickelten Ideen (ca. 2 Min. Vorstellung und 10 Min. Ideenfindung)**. Ein/e TN hält die Ideen auf dem **Flipchart** fest.
- Gruppenfindung Runde 3: Jede/r TN geht zu der Fragestellung, bei der er/sie noch nicht war. So ergibt sich die neue Gruppenkonstellation. **ModeratorIn bleibt im Raum.**
- Beispiele und Ideenfindung Runde 3: Vorstellen der Ideen der vorherigen Kleingruppe durch die/den jeweiligen Moderatorin und anschließend **Weiterentwickeln und Diskutieren der vorher entwickelten Ideen (ca. 2 Min. Vorstellung und 10 Min. Ideenfindung)**. Ein/e TN hält die Ideen auf dem **Flipchart** fest
- **Zusammentragen der Ideen in der gesamten Gruppe** durch aufhängen der gesammelten Ideen.
- **Diskussion in Plenum** mit anschließender Priorisierung für Deep Dives und Besprechung von **ergänzenden Tools & Best Practice**.



Einflussmechanismus **Kommunikation 1**

Zentrale Lehren bei der Analyse der Ressourcen, der Strukturen und der Interaktionen für den Einflussmechanismus Macht, Vertrauen und Verständigung

Zentrale Lehren	Einfluss der Strukturen	Einfluss der Interaktionen
Verständigung	Welche Dialoge/Verhandlungen sind notwendig, um die Strukturen zu verändern?	Welche Verhandlungsprozesse sind notwendig, um die Strukturen zu verändern?

Laterale Führung

Kommunikation

- Wie kann ich erreichen, dass ich ein gemeinsames Verständnis von meinem Ziel habe?
- Was kann ich tun, um die Qualität und Erreichbarkeit (sicherstellen) in meinem Bereich zu verbessern?
- Wie kann ich die Werte & Normen von Führungskräften Feedback in meiner Führungsganglinie integrieren?
- Wie kann ich die verschiedenen Rollen in einer Gruppe und einzelnen Team-Mitgliedern unterstützen und fördern?
- Wie kann ich die verschiedenen Rollen in einer Gruppe und einzelnen Team-Mitgliedern unterstützen und fördern?
- Wie kann ich die verschiedenen Rollen in einer Gruppe und einzelnen Team-Mitgliedern unterstützen und fördern?
- Wie kann ich die verschiedenen Rollen in einer Gruppe und einzelnen Team-Mitgliedern unterstützen und fördern?

Retrospektiven
festes Jour Fixe (1h) → TOPs
Meeting-Regeln → Peergespräche

Welche Kommunikationswege nutzen wir und wie oft und wie häufig?

Ggf. Klärung von Rollen
partizipative Formate

Erwartungen klären

Wo stehen wir?

Worum geht es wirklich?

Organ Onboarding

Handwritten notes in red and blue:

- "Und trägt... Koalition der Willigen"
- "Nachhaltigkeit"
- "Organigramm"
- "Klärung von Rollen"
- "partizipative Formate"
- "Erwartungen klären"
- "Wo stehen wir?"
- "Worum geht es wirklich?"
- "Organ Onboarding"
- "Qualität des Zubehörs"
- "Rahmen in Meetings setzen"
- "Tuning-Stück"
- "Zugewandte Kommunikation"
- "Kommunikation"
- "Nachhaltigkeit"
- "Coaching Mindset"
- "Ritual"
- "Sichtbar machen"
- "Fokus"

Einflussmechanismus Macht (2)

Zentrale Leitfragen bei der Analyse der Ressourcen, der Strukturen und der Interaktionen bei den Einflussmechanismen Macht, Vertrauen und Verständigung

Führungsressourcen:

Analyse der Ressourcen	Strukturen	Interaktionen
Welche Ressourcen sind vorhanden?	Welche Strukturen sind vorhanden?	Welche Interaktionen sind vorhanden?
Welche Ressourcen sind nicht vorhanden?	Welche Strukturen sind nicht vorhanden?	Welche Interaktionen sind nicht vorhanden?

Laterale Führung

Macht

- Was ist Macht? (Einfluss, Kontrolle, etc.)
- Welche Aspekte der Macht sind relevant?
- Wie kann ich meine Macht (Strukturen und Ressourcen) einsetzen?
- Welche Aspekte der Macht sind relevant?
- Wie kann ich meine Macht (Strukturen und Ressourcen) einsetzen?

Ressourcen:

- Informationen
- Mittel/Geld

Rahmenbedingungen für Aushandlungsprozesse analysieren

"Choose your fights wisely"

Verständnis Empathie

Macht-Tauschbörsen

Erwartungsklärun

Selbst-Ermächtigung

- Erwartungen klären (innere & äußere)
- Rollenklärung

Netzwerk / Kontakt zu Stakeholdern

→ informelle Kommunikationskanäle generieren / pflegen

Givn's Tausch

- ↳ innere Motivation
- ↳ innere Prägnanz
- ↳ innere Anreize
- ↳ innere Stärke

implizites explizit machen → Mut, dies zu tun, ggf. Fragen stellen

↳ **Machtquellen & Machtspiel ansprechen**

offene Punkte Konflikte Alternativen diskutieren

neue Macht-Netzwerke aufbauen

Alternative Partner

eigene Netzwerke & Strukturen aufbauen

Einflussmechanismus Vertrauen (3)

Zentrale Leitfragen bei der Analyse der Ressourcen, der Strukturen und der Interaktionen bei den Einflussmechanismen Macht, Vertrauen und Verständigung

Führungsressourcen:

Analyse der Ressourcen	Strukturen	Interaktionen
Welche Ressourcen sind vorhanden?	Welche Strukturen sind vorhanden?	Welche Interaktionen sind vorhanden?
Welche Ressourcen sind nicht vorhanden?	Welche Strukturen sind nicht vorhanden?	Welche Interaktionen sind nicht vorhanden?

Laterale Führung

Vertrauen

- Wie kann ich den Aufbau von Vertrauen in meinem Projektteam unterstützen?
- Welche Aspekte der Vertrauensformel lassen sich im Projekt auf welche Aspekte beziehen?
- Wie kann ich die Legitimation meiner "überragenden Führungsfunktion" stärken?

Fall

Finanzcontrolling

Kontrolle ohne Vertrauen

Ressourcenverteilung im Projekt

Präzedenz/offenlegung von Ideen (OER)

Struktur

Delegation, Person muss sich bewegen, Grundvertrauen ist die

Vorbereitung, die hinterher kontrolliert wird (i.d.R. destruktiv), Reorganisation

unklare Kommunikation, Lückendeckende Informationsvermittlung, Chaos, Verteilungstouren

Misstrauen / Selbstschutzbedürfnis, Unsicherheit, unklare OER, "Erstellung OER" im Auftrag, aber vage

Interventionen

nicht völlig Festzuebnung, nicht Macht/Reduktion Kommunikation, Zuerst (Zeit, Macht, Ressourcen), Lückenfüllung

klare Strukturen, proaktiv handeln, Vertrauen erweisen mit Selbstvertrauen

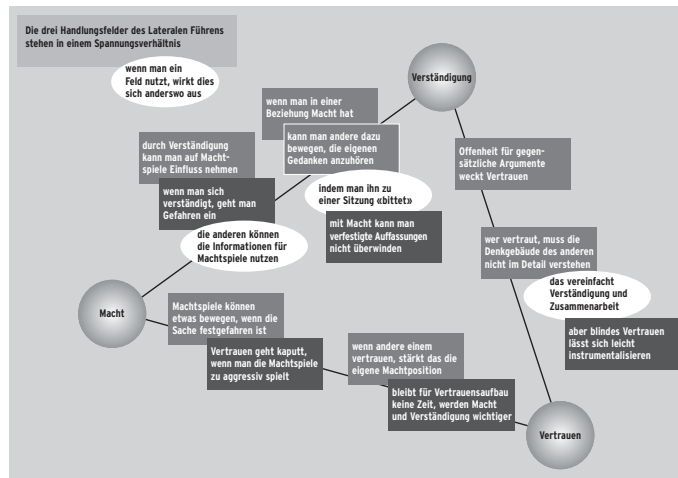
Delegation ermutigen

minimale Professionalisierung, Transparenz (Kontext, Budget...), Glaubwürdigkeit, Verantwortlichkeit, Ehrlichkeit/Angebotlichkeit, keine Kommunikation über Übertragung im Einzelgespräch

Aufklärung CER / Lizenzen, Verbleibe OER kommunizieren, Praktiken müssen finden und erlernen Transparenz

Laterales Führen im Zusammenspiel von Macht, Vertrauen und Verständigung

Kühl & Schnelle, 2009

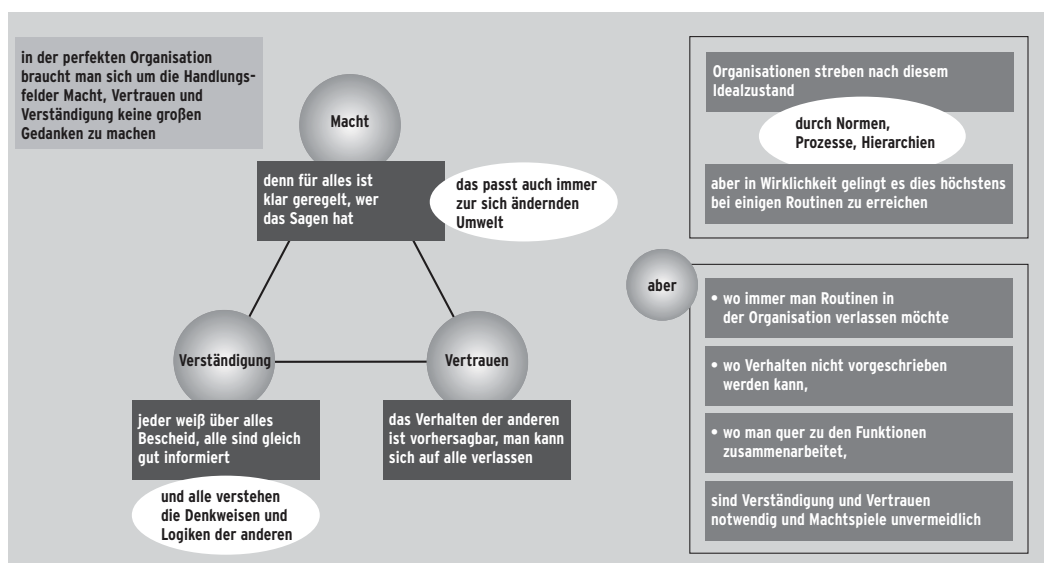


In der situationsabhängigen, jeweils unterschiedlichen Schwerpunktsetzung auf Verständigung, Macht oder Vertrauen liegt der Clou der Lateralen Führung.



Gedankenspiel: Macht, Vertrauen und Verständigung in der perfekten Organisation

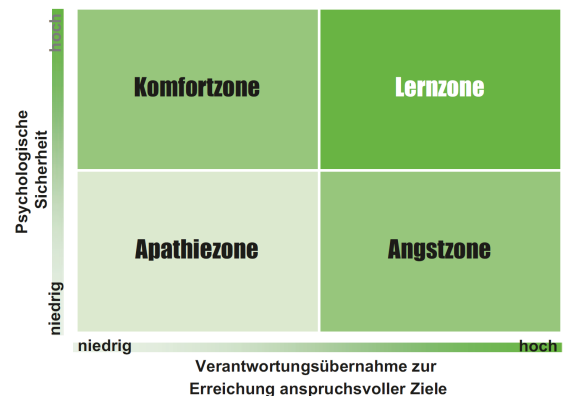
Kühl & Schnelle, 2009



Psychologische Sicherheit

Ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Teams

Psychologische Sicherheit ist die gemeinsame Überzeugung aller Mitglieder eines Teams, dass es innerhalb des Teams sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen, seine Meinung zu äußern, und dass jede Stimme im Team zählt.



Franzier et al., 2017

www.brainability.com

Think Tank "Laterale Führung"

Laterale Führung & Potenzialentfaltung

Reflexionsfragen (Plenum)

- Wie greifen Verständigung, Macht und Vertrauen in Ihrer Organisation ineinander? Welche Wechselbeziehungen bestehen mit der Formalstruktur der Organisation und wie können Veränderungsprozesse von Lateraler Führung profitieren?
- Wie können Sie eine Kultur der lateralen Kooperation fördern?
- Wie fördern bzw. behindern sich Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse gegenseitig in Ihrer Organisation?
- Welche Alternativen gibt zum jeweils dominierenden Einflussmechanismus – welche Prozesse können ähnliches leisten, wie der Prozess, mit dem Sie im Moment nicht weiterzukommen scheinen?
- Viele Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse laufen eher in der Informalität der Organisation ab, d.h. können sich nicht auf formale Abstütungen der Organisation berufen und sind deswegen nicht eindeutig identifizierbar oder offen ansprechbar. Welche Vor- und Nachteile bringt dies für Ihren Arbeitskontext? Was müssen Sie in Ihrer Organisation besonders berücksichtigen, um wirksam(er) zu werden?
- Wie könnten Sie das Konzept des Lateralen Führens auch dazu einsetzen, um die Struktur der Organisation zu verändern?
- Wie kann ich die Legitimation meiner «lateralen Führungsfunktion» stärken?

www.brainability.com

Think Tank "Laterale Führung"

Anforderung an laterale Führung an Hochschulen

Eine Navigationshilfe (Thomann & Zellweger)

Anforderung	an die laterale Führungsperson	an die Hochschule als Organisation
	<i>Sie kann</i>	<i>Sie sorgt für</i>
Rahmenbedingungen für Führungsarbeit realistisch setzen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ proaktiv einen klaren, realistischen Auftrag verhandeln 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ sinnvolle Aufträge (z.B. keine Delegation von Aufgaben an Projekte, die in die Linie gehören) ➤ klare realistische Ziele und adäquate Ressourcen
Handeln in komplexen Situationen/Probleme lösen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ambivalente Situationen erkennen und aushalten (wo nötig rasch) handeln bei unvollständigen Informationen und unklaren Rollen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ eine angemessene Fehlerkultur
Führen von Teams	<ul style="list-style-type: none"> ➤ unterschiedliche Personen mit unterschiedlichen Interessen auf ein Ziel hin motivieren und mobilisieren 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ eine Kultur lateraler Kooperation
Die individuelle Entwicklung mitdenken	Selbstführung: <ul style="list-style-type: none"> ➤ die eigene Rolle verhandeln, d.h. Rollenkonflikte, Rollenüberlastung und Rollenunklarheit erkennen und wo möglich bearbeiten ➤ den Wert und die Risiken einer lateralen Führungsfunktion für die eigene Laufbahn einschätzen ➤ Verantwortung für die eigene Weiterentwicklung übernehmen 	Personalentwicklung: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Laufbahnperspektiven jenseits des klassischen akademischen Profils ➤ die individuelle Förderung von Mitarbeitenden in der Übernahme lateraler Führungsaufgaben
Zur Organisationsentwicklung beitragen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ grenzüberschreitend agieren ➤ unterschiedliche Interessen zielorientiert unter einen Hut bringen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rahmenbedingungen und eine innovative Kultur, welche die Zusammenarbeit über organisationale Grenzen hinweg wertschätzt
Innovationskraft entwickeln, »markt«-orientiert handeln	<ul style="list-style-type: none"> ➤ die eigene Energie und jene des Teams ausrichten auf die Erarbeitung innovativer Lösungen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rahmenbedingungen, welche die Akquise und Bearbeitung innovativer Projekte begünstigt

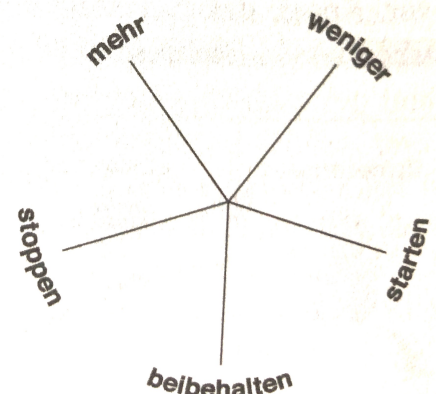
www.brainability.com

Think Tank "Laterale Führung"

Blick auf die Zukunft

Meine Umsetzung

Diese konkreten Handlungsschritte/Interventionen oder Haltung werde ich in den nächsten 2 Wochen in meinem Organisationskontext ausprobieren:



www.brainability.com

Think Tank "Laterale Führung"

Laterales Führen

Vertiefende Literatur

- Bittelmeier, Andrea (2007): Managen ohne Weisungsbefugnisse. Laterale Führung. In: Managerseminar, H. 3/2007, S. 34-41.
- Fisher, Roger; Alan Sharpe (1998): Getting it Done. How to Lead When You're Not in Charge. New York: Harper Business Press.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vrancea, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1). <https://lnkd.in/eyMDjwzi>
- Grant, A. (2013): Give and Take: A Revolutionary Approach to Success. Viking; Edition Unstated.
- Klimecki, Rüdiger (1984): Laterale Kooperation - Grundlagen eines Analysemodells in horizontalen Arbeitsbeziehungen in funktionalen Systemen. Bern: Paul Haupt.
- Kühl, S. & Schnelle, T. (2009). Führen ohne Hierarchie. Macht, Vertrauen und Verständigung im Prozess des Lateralen Führens. *Organisationsentwicklung*, 2009(2), 51-60.
- Kühl, S. & Matthiesen, K. (2012). Wenn man mit Hierarchie nicht weiterkommt: Zur Weiterentwicklung des Konzepts des Lateralen Führens. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 531-556). Heidelberg: Springer Gabler.
- Schreyögg, Georg; Peter Conrad (Hg.) (1994): *Managementforschung 4. Dramaturgie des Managements. Laterale Steuerung*. Berlin; New York: de Gruyter.
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. *Science*, 330(6004), 686-688. <https://doi.org/10.1126/science.1193147>
- Wunderer, Rolf (1974): Lateraler Kooperationsstil. In: *Personal*, H. 8/1974, S. 166-170.
- Yukl, Gary A.; Cecilia Falbe (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. In: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 75, S. 132-140.
- Zellweger, F. & Geri Thomann (2018): Laterales Führen an Hochschulen – Wirksam handeln auf sich verschiebenden Bodenplatten. In P. Kels & S. Kaudela-Baum (Hrsg.), *Führung von Experten : SGO -Uniscope*, Springer Gabler.

www.brainability.com

Think Tank "Laterale Führung"

Besten Dank für ihre Aufmerksamkeit!

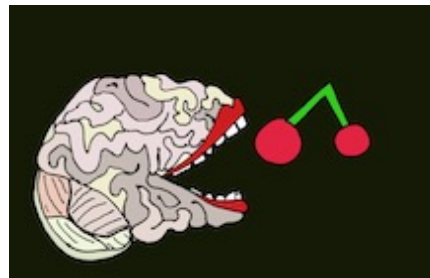
brainability®

*Systemisch-transdisziplinäre Potenzialentfaltung
für Mensch und Organisation*

PD Dr. sc. ETH Peter Krummenacher

Sonneggstrasse 86
CH-8006 Zürich

peter.krummenacher@brainability.ch
www.brainability.com



Systemic Change & Transformation | Personenzentrierte Medizin | Gesunde Leistungsfähigkeit & Resilienz | Leadership & Talent Development | Neuorientierung | Science Transfer

www.brainability.com

Think Tank "Laterale Führung"