



Erfolgreiche Netzwerkarbeit

Forum 3 Laterale Führung

Referentin

Mirjam Bernad

Bachelor of Arts Sozialwirtschaft

Master of Arts Management und Führung (Masterarbeit „Laterale Führung“)

Laterale Führungspositionen

ehrenamtliche Ehrenamtskoordinatorin (Zeltlager)

ehrenamtliche Teamleitung (Verein für Sozialwirtschaft e.V.)

ehrenamtliches Vorstandsmitglied

ehrenamtliche Handballtrainerin

hauptamtliche Koordination Landeskoordinierungsstelle Frühe Hilfen

hauptamtliche Leitung von Arbeitsgruppen

Forum 3

Netzwerkpartner leiten ohne Weisungsbefugnis – laterale Führung

Klassische Führung (Merkmale und Führungsansätze)

Laterale Führung

Einflussfaktoren in der lateralen Führung

Schwierigkeiten in der Praxis



Klassische Führung

Merkmale

Führungsposition, Hierarchie, Befugnisse (z.B. Weisungsbefugnis)
arbeitsrechtliche Maßnahmen (z.B. Abmahnung, Belohnung),
Personalverantwortung für Mitarbeiter, Fachverantwortung,
Entscheidungsbefugnisse, etc.

Definition

gezielte Einflussnahme auf Mitarbeiterverhalten

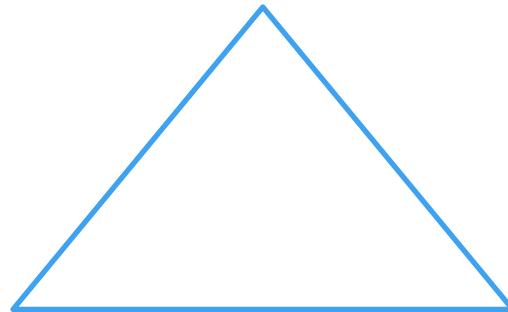
Maßnahmen/Interaktion der Führungskraft zur Erreichung des
Organisationsziels

Triangulation der Führung

Festgelegte/ formelle Normen und Werte, Aufgabeninhalte und Ressourcen

Ziel: einheitliches Verhalten und Planungs-sicherheit, Führungskräften soll eine große Anzahl von täglichen Entscheidungen abgenommen werden

Führung durch Struktur



Führung durch Menschen

Führungshandeln im Allgemeinen (u.a. Führungsstil)

Ziel: Einflussnahme auf Mitarbeiterverhalten

Politische Führung

Die Organisation als politisches System, Führungskräfte als Interessensvertreter

Ziel: Durchsetzung der Organisationsinteressen oder persönlicher Interessen

Führung durch Menschen/ Führungsansätze

Eigenschaftsansatz

20er Jahre, personenorientierte Führungstheorie, ausschließlich die Persönlichkeit der Führungskraft bestimmt das Führungshandeln und deren Erfolg, Führungsverhalten wird konstant gezeigt, (Miss-) Erfolg in direktem Zusammenhang auf die Führungskraft

Kritik: kein dauerhaftes Verhalten möglich, Einfluss der Mitarbeiter fehlt

Situativer Ansatz

60er, Verhalten gemäß der Situation des Führungshandelns, Führungskraft passt Verhalten flexibel an

Kritik: Persönlichkeit der Führungskraft außer Acht, Verhalten nicht völlig flexibel

Systemansatz

80er Jahre, selbstständig und eigenverantwortlich Mitarbeiter, Führungskraft ist nur Rahmengeber

Kritik: Mitarbeiterverhalten wird mehrfach beeinflusst, nicht alle Mitarbeiter sind eigenverantwortlich

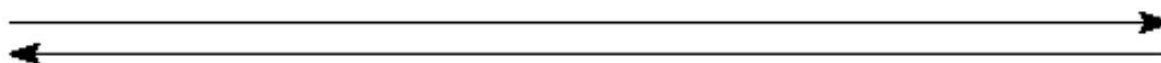
Führung durch Menschen/ Verhaltensansatz

30er Jahre, Unterscheidung Arbeits- und Aufgabenorientierung und
Personen- bzw. Mitarbeiterorientierung (Willensbildung)

Kritik: Sichtweise, Einfluss der Mitarbeiter fehlt

Willensbildung beim Vorgesetzten				Willensbildung beim Mit- arbeiter/Gruppe		
"autoritär"	"patriarchisch"	"informierend"	"beratend"	"kooperativ"	"partizipativ"	"demokratisch"

Autoritärer
Führungsstil



Demokratischer
Führungsstil

Führungskontinuum nach Tannenbaum/Schmidt (1973)

Führung durch Menschen/ Führungsansätze

Führung ist eine komplexe Aufgabe und kann nur schwer systematisiert werden.

Führungsansätze sind Impulse und Argumente für die Gestaltung einer Haltung, von Werten und Normen

Jedes geplante Führungsverhalten bzw. Führungsansatz kann jederzeit durch neue Informationen, Gegebenheiten o.ä. eingeschränkt bzw. sogar verhindert werden.

Führungskräfte müssen ihr Verhalten daher geplant, aber flexibel und individuell an die Situation, den Menschen und die strukturellen Gegebenheiten anpassen.

Kein Führungsansatz ist alleingültig und richtig. Alle Theorien enthalten ihre Gemeinsamkeiten und Möglichkeiten. Zusammenhänge der zwischenmenschlichen Beziehungen, sowie die gesellschaftliche Weiterentwicklungen sind weiter zu berücksichtigen und neue Ansätze zu entwickeln (Prozess).

Forum 3

Netzwerkpartner leiten ohne Weisungsbefugnis – laterale Führung

Klassische Führung (Merkmale und Führungsansätze)

Laterale Führung

Einflussfaktoren in der lateralen Führung

Schwierigkeiten in der Praxis

Führung von Netzwerken

Netzwerke:

keine Hierarchie, keine Weisungsbefugnis, keine arbeitsrechtlichen
Maßnahmen, keine Fachverantwortung, keine Personalverantwortung

→ **Leitung und Führung von Netzwerken beruht u.a. auf
Freiwilligkeit, Kooperationswillen, Erkennen von Sinn und Nutzen**

→ **Laterale Führung**



Laterale Führung

Bezeichnungen

Laterale Führung (lat. latus „Seite“), Führung ohne Weisungsbefugnis, nicht-disziplinarische Führung, Führung als Kollege, Führen ohne Durchsetzungs- oder Sanktionskompetenz

Definition

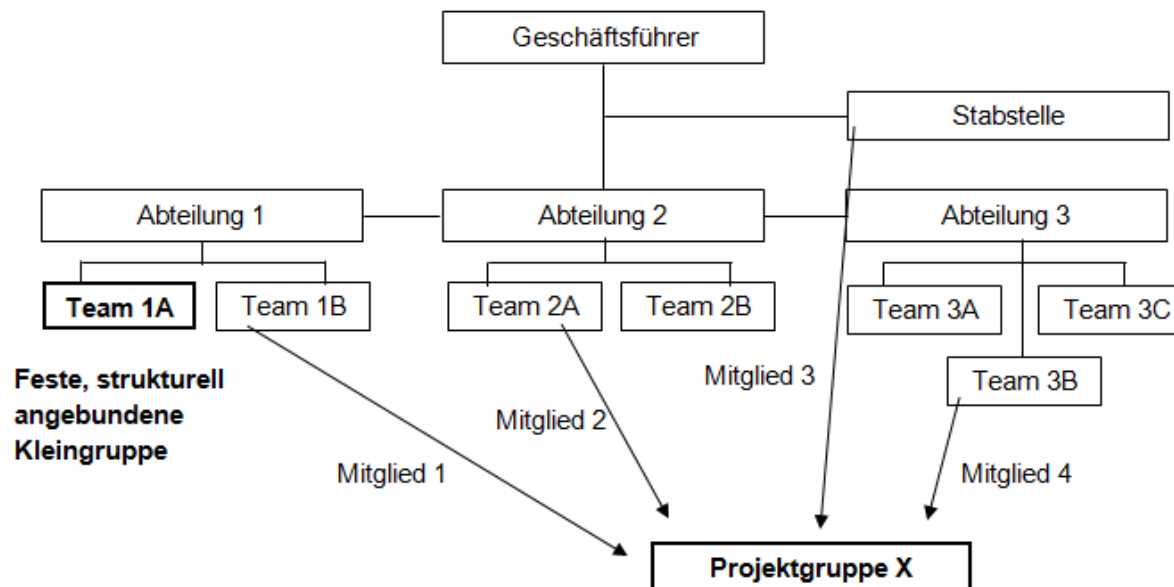
keine vertikale/ hierarchisch übergeordnete Funktion,
gezielte Einflussnahme auf Verhalten der Kollegen/ Netzwerkpartner

→ Willensbildung liegt beim Mitarbeiter/ Gruppe/Netzwerkpartner

Praxisbeispiele: Laterale Führung

Projektleitung, Netzwerkkoordinator, Interimsmanager,
Vorstandsvorsitzender, Leitung von Arbeitsgruppen, Teamleitung

Kleingruppen in Unternehmen



Aufgaben der lateralen Führung

Verantwortungsübernahme und Unterstützung
(z.B. Befürworter, Motivation, Qualitätsentwicklung)

Umsetzung des Auftrags
(z.B. Koordination einzelner Maßnahmen, Beauftragung, Delegation)

Controlling und Entscheider
(u.a. Zielüberprüfung, Zielerreichungsgrad)

Pflege von Kooperationsbeziehungen bzw. Netzwerkarbeit
(u.a. Bedarfsabfrage, Verständnis und Kenntnis anderer Systeme)

Beziehungsarbeit
(z.B. Partizipation, Empathie)

Aufgaben der lateralen Führung

Stellvertreter

(z.B. Vorstellung des Projektes, Sprecherfunktion)

Kommunikation

(u.a. Moderation, Sprecher, Ansprechpartner, Informationssammler)

Prozessbegleiter

(u.a. Ansprechpartner bei Schwierigkeiten, Informationsgeber)

Rahmengeber

(z.B. Ressourcenplanung, Zeitvorgabe, Abbau von Blockaden,
Projektmanagement)

Forum 3

Netzwerkpartner leiten ohne Weisungsbefugnis – laterale Führung

Klassische Führung (Merkmale und Führungsansätze)

Laterale Führung

Einflussfaktoren in der lateralen Führung

Schwierigkeiten in der Praxis

Einflussmöglichkeiten

„Laterale Führung baut auf Freiwilligkeit. Weil Sie kein Druckmittel haben sind Sie auf Kooperation, Beteiligung, Verhandlungsgeschick und Kommunikation angewiesen.“

(Zuehlke, 2008, Die Kunst der Führung ohne Weisungsbefugnis)

Einfluss der Begriffswahl

Steuerung **Lenkung** **Koordination** **Leitung** **Führung**

Vorgaben, Regelungen, Pflichten und Rechte

ggfs. auch extern möglich

Anwesenheit

Planung, Organisation

Rahmengeber

Willensbildung bei den Beteiligten

Verantwortung, Befugnisse

Teilnahme „freiwillig“

Teilnahme Pflicht/ angeordnet

Reaktion bei
Störung

Beein-
flussung

Aufeinander
-abstimmen

Handeln
oder
Anweisung
zur
Handlung

zielorientiert
Handeln

Partizipation als Grundlage

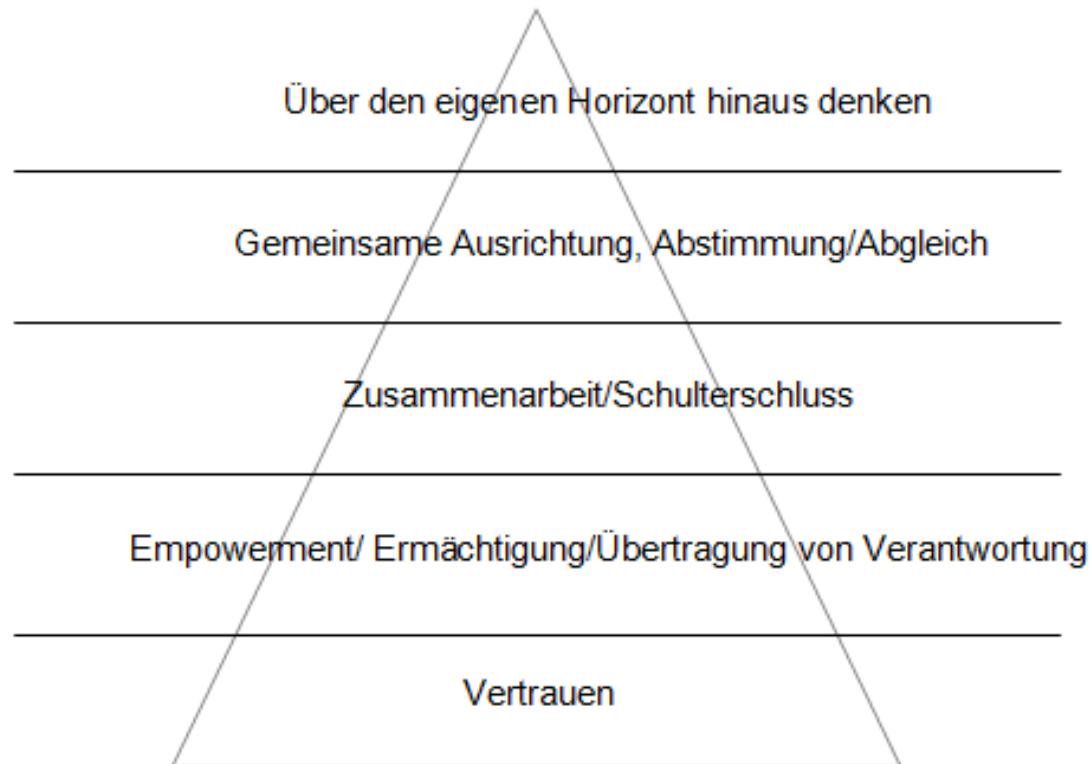
„Wir kennen die Grundlagen der lateralen Führung schon länger unter dem Begriff partizipative Führung.“

(Zuehlke, 2008, Die Kunst der Führung ohne Weisungsbefugnis)

9	Selbstorganisation	Geht über Partizipation hinaus
8	Entscheidungsmacht	Partizipation
7	Teilweise Entscheidungskompetenz	
6	Mitbestimmung	
5	Einbeziehung	Vorstufen der Partizipation
4	Anhörung	
3	Information	
2	Anweisung	Nicht-Partizipation
1	Instrumentalisierung	

Vertrauen als Basis

Entwicklung und Verankerung von lateraler Führung



(Achnich,2001, Lateral führen – Führen ohne Linien-, Durchsetzungs- oder Sanktionskompetenz)



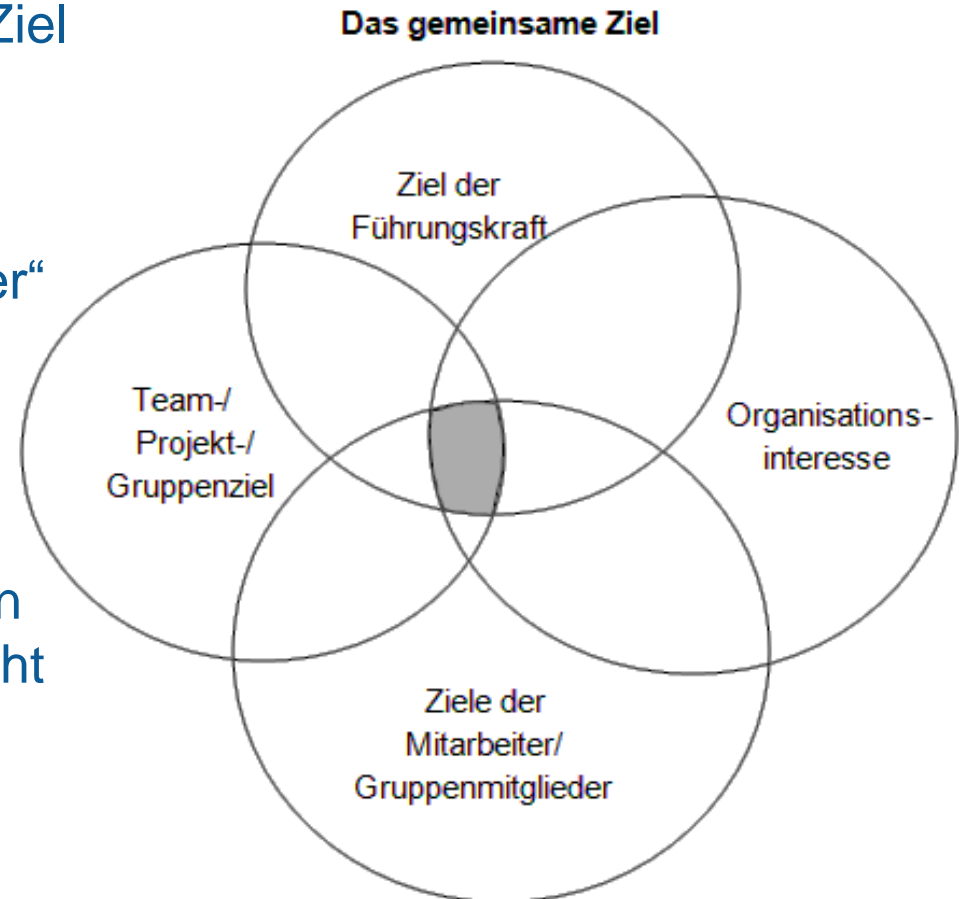
Das gemeinsame Ziel

Mission/ Vision ist langfristiges Ziel

Beginn der Kooperation mit
„kleinstem gemeinsamen Nenner“

SMART-Regeln

Persönliche Ziele und Interessen
Zulassen/ Raum geben aber nicht
„abbringen“ lassen



Kommunikation

Systemverständnis

Blockaden auflösen/ verhindern

Moderation

Aktives Zuhören

Feedback

Transparenz (→ Macht)

Einbezug (→ Partizipation)

Empathie

Gestaltung geeigneter Instrumente

Öffentlichkeitsarbeit

Gruppe/Netzwerkpartner

Auswahl der Gruppenmitglieder (z.B. Freiwilligkeit oder Pflicht?)

Status der Gruppenmitglieder (z.B. Teilnehmer aus Praxis oder Leitung)

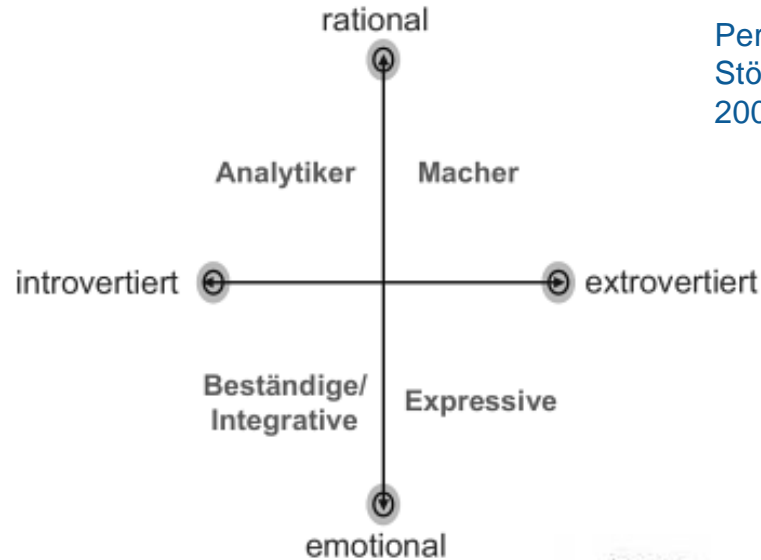
Qualifikation und System der Netzwerkpartner (gleiche Sprache?)

Entwicklungsphasen einer Gruppe (Tuckmann, 1965)

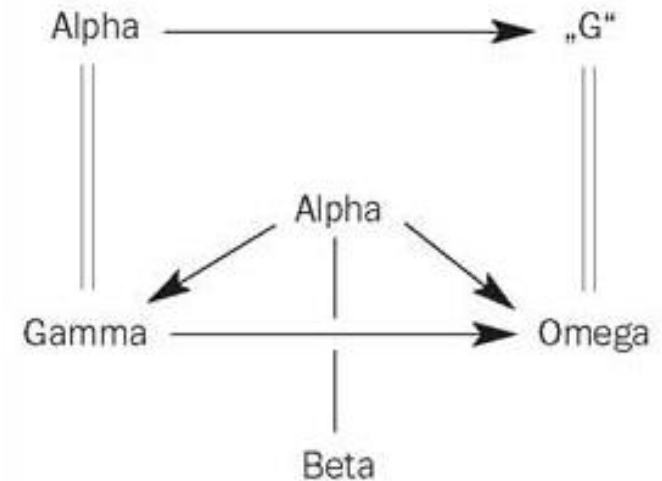
Gruppe/Netzwerkpartner

Persönlichkeiten und Rollen

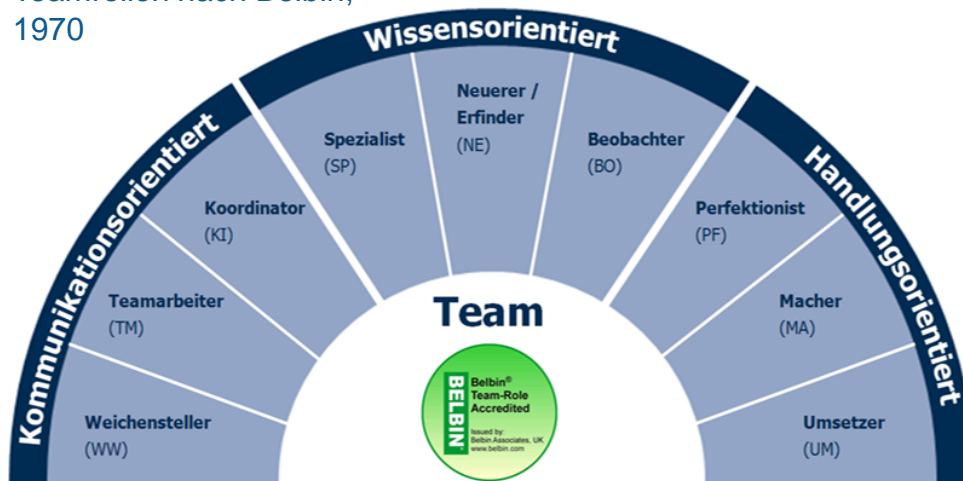
Persönlichkeitstypen nach
Stöwe/Keromosemito/Fritz,
2009



Soziodynamische
Rangstruktur nach
Schindler, 1957



Teamrollen nach Belbin,
1970



Macht

„Es werden kleine Mechanismen des Gebens und Nehmens etabliert, im Bereich der Informalität angesiedelte Macht-Tauschbörsen eingerichtet oder Verständigungsprozesse jenseits formal vorgeschriebener Abstimmungsmechanismen etabliert.“

(Kühl/Schnelle,2009, Führen ohne Hierarchie)



Macht

Formelle Macht (§§, aber meist nicht vorhanden,)

Macht durch Belohnung (z.B. Lob, Wertschätzung, Aufmerksamkeit)

Macht durch Zwang (→ nicht umsetzbar in der lateralen Führung)

Macht durch Identifikation (z.B. Lob, Wertschätzung, Aufmerksamkeit)

Macht durch Information

Macht durch Wissen (z.B. Qualifikation, Fortbildung)

→ Die Machtverhältnisse sind nicht immer geplant oder erkennbar

Kompetenzen der lateralen Führungskraft

Fachliches Know-How

Fähigkeit zur Struktur und Koordination/ Organisationstalent

Kooperationsfähigkeit

Emotionale Intelligenz

Persönliche Autorität

Konfliktfähigkeit

Durchsetzungsvermögen

Kritikfähigkeit

Verantwortungsübernahme und –Abgabe

Kommunikative Kompetenzen

Empathie

Motivation

Typische Grundhaltungen und entsprechende Zielsetzungen

Typ	(äußerst) gering motivierter Mitarbeiter	Mäßig motivierter Mitarbeiter	(zu) hoch motivierter Mitarbeiter
	Niedrige Arbeitsqualität	Gute Arbeitsqualität v.a. basierend auf Erfahrungen, Kompetenzen	Hohe Arbeitsqualität v.a. auf außergewöhnlichem Engagement
	Geringe Termintreue	Hohe Termintreue	Hohe Termintreue
	Vermeidet anstrengende und herausfordernde Auf- gaben	Erfüllt sein Soll, engagiert sich aber nicht darüber hin- aus	Engagiert sich über das normale Maß hinaus
	Kritisiert häufig, sarkastisch	Lässt sich wenig sagen, ist sich seiner Kompetenz be- wusst	Ist offen für Kritik, fordert aufgrund seiner Leistung oft mehr
Ziel- setzung	Erforderliche Arbeitsqualität und Termintreue sicherstel- len	Kompetenz weiter geben an andere, weiterhin zuverläs- sige Arbeitsqualität	Motivation auf dem Level aufrecht erhalten

Motivation

5 Wege um Mitarbeiter zu motivieren und Ihnen zu folgen

Stufe 1: Motivation durch motivierenden Aufgaben

Verknüpfung der Aufgabe mit den Wünschen und Zielen
des Mitarbeiters

Stufe 2: Deal

Anbieten einer Gegenleistung bei wunschgerechter
Aufgabenerledigung

Stufe 3: Qualität des gemeinsamen Wegs

Beziehungsangebot an den Mitarbeiter

Stufe 4: Einsicht und Pflicht

Appell an das Pflichtbewusstsein des Mitarbeiters

Stufe 5: Herrschaft

Eskalation, Einbeziehen des nächst höheren Vorgesetzten

Kontaktdaten

Mirjam Bernad

Bachelor of Arts Sozialwirtschaft

Master of Arts Management und Führung

stellvertretende Referatsleiterin

Landeskoordinierungsstelle Frühe Hilfen in Baden-Württemberg

KVJS-Landesjugendamt Baden-Württemberg

Referat 44 Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit, Frühe Hilfen, Förderprogramme,
Fortbildung, Landesverteilstelle UMA

Lindenspürstr. 39

70176 Stuttgart

 0711 63 75 545

 mirjam.bernad@kvjs.de

 <http://www.kvjs.de/jugend/kinderschutz/bundesinitiative-fruehe-hilfen.html>