

**Mirjam Bernad**

# Laterale Führung. Führung ohne Weisungsbefugnis

**Masterarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

**Impressum:**

Copyright © 2015 GRIN Verlag  
ISBN: 9783668297838

**Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/339558>

**Mirjam Bernad**

## **Laterale Führung. Führung ohne Weisungsbefugnis**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

**Katholische Hochschule Freiburg**

Studiengang: Management- und Führungskompetenz Master of Arts

---

**Master- Thesis**

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts M.A.

**Laterale Führung**

---

**Verfasserin**

Mirjam Bernad

Abgabe: 16.12.2015

## Vorwort

Anlass dieser Master-Thesis ist die persönliche, berufliche Erfahrung der Autorin als laterale Führungskraft. Im Rahmen von Fort- und Weiterbildungen zur Thematik fanden sich viele Betroffene aber verhältnismäßig wenig Literatur.

Eine berufsbegleitendes Studium und eine Master-Thesis braucht die Unterstützung Vieler, um zum Abschluss zu kommen. Mein Dank gilt daher allen Wegbegleitern, die mir jederzeit mit hilfreichen Gesprächen zur Seite standen.

Mein größter Dank gilt Ramona Sütterle und Simone Thörmer. Eure Geduld, euer Interesse und eurer Glaube an mich, haben in besonderem Maß zu meiner Motivation beigetragen. Danke auch an Kathrin Helfenbein und Lisa Baßler, die stets ein offenes Ohr für mich hatten.

Abschließend möchte ich mich bei meiner Familie für die ideelle und finanzielle Unterstützung meines Masterstudiums bedanken.

*„Den Menschen die du liebst, Danke sagen ist schwer -  
manche haben es im Blut und manche haben es verlernt [...] -  
also schmeiß deine Bedenken über Bord, es ist ein kleines grenzenloses Wort“  
(„Danke“ von Teesy, Chimperator Label, Stuttgart)*

## Inhaltsverzeichnis

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| Vorwort.....                                                      | I         |
| Inhaltsverzeichnis.....                                           | II        |
| Bearbeitungshinweise und Abkürzungsverzeichnis .....              | IV        |
| Abbildungsverzeichnis .....                                       | V         |
| <br>                                                              |           |
| <b>1. Einleitung.....</b>                                         | <b>1</b>  |
| <b>2. Führung.....</b>                                            | <b>3</b>  |
| 2.1. Führungsmerkmale.....                                        | 3         |
| 2.1.1. Hierarchie.....                                            | 3         |
| 2.1.2. Mitarbeiter und Gruppe.....                                | 4         |
| 2.2. Führungsansätze und –theorien.....                           | 8         |
| 2.2.1. Der Eigenschaftsansatz.....                                | 8         |
| 2.2.2. Der Verhaltensansatz.....                                  | 9         |
| 2.2.3. Situativer Ansatz.....                                     | 10        |
| 2.2.4. Systemansatz.....                                          | 11        |
| 2.2.5. Kritik.....                                                | 12        |
| 2.3. Triangulation der Führung.....                               | 12        |
| 2.3.1. Führung durch Strukturen.....                              | 13        |
| 2.3.2. Führung durch Menschen.....                                | 14        |
| 2.3.3. Politische Führung.....                                    | 14        |
| 2.4. Führungshandeln.....                                         | 15        |
| 2.5. Führungspositionen.....                                      | 18        |
| 2.5.1. Stelle, Position und Rolle.....                            | 18        |
| 2.5.2. Entstehung von Führungspositionen.....                     | 19        |
| <b>3. Laterale Führung.....</b>                                   | <b>21</b> |
| 3.1. Definition und Abgrenzung.....                               | 21        |
| 3.2. Aufgaben einer lateralen Führung.....                        | 23        |
| 3.3. Formen der lateralen Führung: Praxisbeispiele.....           | 26        |
| 3.3.1. Leitung von Kleingruppen.....                              | 26        |
| 3.3.2. Führung von Ehrenamtlichen und Honorarkräften.....         | 29        |
| 3.3.3. Interimsmanagement .....                                   | 30        |
| <b>4. Wesentliche Einflussfaktoren bei lateraler Führung.....</b> | <b>31</b> |
| 4.1. Das gemeinsame Ziel.....                                     | 32        |
| 4.2. Rahmenbedingungen.....                                       | 34        |
| 4.2.1. Informelle Gegebenheiten.....                              | 35        |
| 4.2.2. Formelle Gegebenheiten.....                                | 35        |

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2.3. Entstehung der lateralen Führungsposition.....          | 36        |
| 4.3. Die Mitarbeiter und die Gruppe.....                       | 37        |
| 4.3.1. Führung von Gruppen.....                                | 37        |
| 4.3.2. Auswahl der Gruppenmitglieder.....                      | 37        |
| 4.3.3. Gruppenklima.....                                       | 40        |
| 4.3.4. Verweigerung und Widerstand.....                        | 40        |
| 4.3.5. Informelle Mitglieder.....                              | 41        |
| 4.3.6. Entwicklungsphasen einer Gruppe.....                    | 42        |
| 4.4. Kommunikation.....                                        | 43        |
| 4.4.1. Besprechung.....                                        | 44        |
| 4.4.2. Moderation.....                                         | 44        |
| 4.4.3. Zuhören.....                                            | 45        |
| 4.4.4. Feedback.....                                           | 45        |
| 4.5. Macht.....                                                | 46        |
| 4.5.1. Formelle Macht.....                                     | 47        |
| 4.5.2. Macht durch Belohnung.....                              | 47        |
| 4.5.3. Macht durch Zwang.....                                  | 47        |
| 4.5.4. Macht durch Identifikation.....                         | 47        |
| 4.5.5. Macht durch Information.....                            | 48        |
| 4.5.6. Macht durch Wissen.....                                 | 49        |
| 4.6. Persönlichkeit und Kompetenzen der lateralen Führung..... | 50        |
| 4.6.1. Rollenträger.....                                       | 50        |
| 4.6.2. Kompetenzen.....                                        | 51        |
| 4.7. Motivation.....                                           | 56        |
| 4.7.1. Motivation in der Gruppe.....                           | 56        |
| 4.7.2. Motivation Einzelner.....                               | 57        |
| 4.7.3. Belohnung.....                                          | 59        |
| 4.7.4. Vertrauen.....                                          | 60        |
| <b>5. Fazit.....</b>                                           | <b>62</b> |
| Literaturverzeichnis.....                                      | VI        |