

Preprint of article published at computerwoche.de (translated to English language). Please refer to the original version in German language below.

<https://www.computerwoche.de/a/was-ist-laterale-fuehrung,3550558>

Christof Gellweiler, PhD

Leading Without Formal Authority: Lateral Leadership

To increase efficiency in companies, the possibility of lateral leadership is becoming increasingly important. Lateral leadership describes the effective exertion of influence on employees of equal rank in order to achieve defined goals. Classic management tools from disciplinary superiors are not available. Rather, the focus is on motivation through the acquisition of skills and target achievement, as well as power from knowledge and networks. Methods, success factors, and examples of lateral leadership are presented here.

What does lateral leadership mean?

Lateral leadership describes the control of employees without using conventional hierarchical power and decision-making structures. The classic vertical model between superiors and employees with disciplinary management tools is not used. Rather, the focus is on the horizontal dimension. Lateral leadership is practiced from 'the side', which is also shown by the formation of the term: the adjective lateral is derived from the Latin word 'latus' (i.e. side). Guiding actors at 'the side' are employees of the same rank with specialist responsibility and defined goals who do not have the usual control options of a superior. Instructions, formal assessments, training and development plans, salary increases, special payments, etc. are therefore not part of lateral leadership. On the contrary, the art of lateral leadership consists in achieving business goals without established leadership tools. A central question of lateral leadership is how influence can be exerted on the employees involved in order to attain the set goals. Which aspects are relevant in lateral leadership and which working methods are effective? The methods and success factors of lateral leadership are shown in this article. Furthermore, scenarios and application examples of lateral leadership are considered.

Lateral leadership methods

In the literature, processes of understanding, trust, and power are the predominant core components of lateral leadership (e.g., Köhl, Schnelle, & Schnelle, 2004). These processes complement each other and are weighted differently depending on the situation. Understanding describes all forms of verbal communication across the entire value chain of a company. The attitudes and interests of the respective counterpart are important. To develop understanding, empathy is required at both ends of the communication, i.e. from the sender and recipient of a message. Active listening is an effective way of doing this. Understanding communication is a prerequisite for building trust between those involved. It is a subjective and emotional process. Communication and trust processes are important, but not typical of lateral leadership. In conventional, hierarchical management structures, these are no less important. In this respect, further aspects and methods have to be considered, primarily informal power and intrinsic motivation.

Informal power arises solely from personal attributes, in contrast to the powers and organizational competencies with which classic, disciplinary superiors are equipped for their leadership role. Informal power is complex and abstract. It is created through personal connections in real social networks through which important informal messages flow. Such information sources are based on established and long-term communication channels and relationships of trust between influential people. These information networks are exclusive and a means of controlling interests.

The well-known saying ‘knowledge is power’ sums up the second central aspect of lateral leadership. Professional leadership is achieved with specialist knowledge. The personal knowledge advantage matters. Only with in-depth expertise and the necessary foresight (the famous ‘thinking outside the box’) you can argue, convince, and set the direction. Anyone who has well-founded knowledge and transmits it convincingly leads professionally and wins respect, recognition, and the trust of other employees. Under this condition, the employees follow the lateral leader. Lateral leadership is only possible through the recognition of the professional competence of the leader of the ‘followers’. This phenomenon has become popular in modern social media with the roles of ‘influencer’ and ‘follower’. The decisive factor here is the recognition of the opinion leader by the followers, even if specialist knowledge and expertise in social media can be secondary.

Encouraging intrinsic motivation is another essential approach to lateral leadership, but it has been largely overlooked in the literature on lateral leadership. Intrinsic motivation is not fed by external sources (e.g. salary, other monetary incentives, position), but primarily arises from personal interest in challenges and work content, as well as the active and structured involvement of the individual in the work group. Employees feel the learning effects and experience the expansion of their own competencies, which further drive individual motivation. Competencies are acquired by working on technical tasks and through methodical learning in a group. Motivation arises from a sense of achievement from problem solving and goal achievement. The prerequisite, however, is that the respective employee is deployed in accordance with his or her personal competence profile; the tasks assigned must not lead to excessive or insufficient demands.

Success factors of lateral leadership

In order to fully utilize the capabilities of employees, a high level of task and employee orientation is required at the same time. The lateral leader is thus in a two-dimensional field of tension. She or he must drive individual and joint efforts to achieve the goal and take appropriate account of interpersonal relationships. Leading with goals and managing team motivation are key success factors.

‘Management by Objectives’ is a proven and effective way of sparking intrinsic motivation. Responsibility for defined work results is transferred to employees. These can be presented in the form of project orders, work packages, or sprints. However, it is crucial that the goals are clearly described and realizable. The goals must be accepted by the responsible employee and the team. It is equally important not only to assign responsibilities, but also to delegate rights and powers. This creates freedom. The guided employees get the feeling that they can make a difference. Visible or noticeable successes increase motivation in the further course. It is important that the action areas of the laterally managed employees are retained. Lateral leaders must accompany the employees on the way to the goal, always signal willingness to help and offer professional support. Lateral leaders, however, are not allowed to operate micromanagement and not behave as civil servant with a love of formalities, but must give the managed employees the freedom and concentrate on their results.

Building up and maintaining the motivation of team employees is a particular challenge, if the goals have been set ambitiously and a high level of performance is required from the employees. The lateral leader has to organize the group in such a way that the employees feel equal. All employees act on the same level, despite different roles and tasks - the team spirit should be in the foreground. It is important to ensure a healthy working atmosphere in the team, which is characterized by mutual respect and an objective way of working. Ranking or positioning competition should be avoided. As soon as such conflicts can be recognized in the team, the lateral leader has to take countermeasures. Personal discussions with those involved help identify the causes of disputes at an early stage so that countermeasures can be initiated in good time, for example by reorganizing the working group. Changes to the work content among the team members provide variety and keep interest high.

To motivate performance-oriented employees, the lateral leaders have a very simple and yet highly effective means: praise. Simple, pronounced praise has a considerable influence on the willingness to perform and the willingness to cooperate in everyday work. Expressing appreciation can really inspire employees, while ignorance of good employee performance can lead to frustration or internal resignation.

Examples of lateral leadership

Finally, some examples of the use of lateral leadership are shown. For various tasks, working groups can be temporarily set up across departmental or company boundaries:

- Task forces set up by company management to solve an organizational or technical problem that has escalated.
- Self-organized teams for continuous quality improvement.
- Network-based modes of creative collaboration for process or product innovations.

In agile software development, roles with clear tasks and responsibilities are assigned, but these are not structured hierarchically. You see yourself as equal members of a development team. In 'Scrum', control is largely carried out via objectives (similar to the Management by Objectives approach), to which certain periods of time (so-called sprints) are assigned.

Lateral leadership is also imperative in projects with matrix organizations. The project manager is above the project staff in the project structure, but he or she lacks the disciplinary management tools. The employees are assigned to the project from line functions and remain subordinate to their line managers. The technical guidance is the responsibility of the project manager and includes goal setting, monitoring, and motivation.

Summary / key messages

- Lateral leadership is carried out horizontally by employees of the same rank; instruments of disciplinary leadership are not available.
- In lateral leadership, power is gained from knowledge and informal networks.
- Intrinsic motivation arises through the acquisition of skills, success through the achievement of goals, and their recognition through praise.
- Management by Objectives is an effective way of controlling and motivating employees.
- Equality in the team and the team spirit are central to lateral leadership.

Christof Gellweiler, PhD

Führung ohne Weisungsbefugnisse: Laterale Führung

Zur Effizienzsteigerung in Unternehmen gewinnt die Möglichkeit der lateralen Führung zunehmend an Bedeutung. Laterale Führung bezeichnet die wirksame Einflussnahme auf gleichrangige Mitarbeiter zur Erreichung von definierten Zielen. Klassische Führungsinstrumente von disziplinarischen Vorgesetzten stehen dabei nicht zur Verfügung. Vielmehr stehen Motivation durch Kompetenzerwerb und Zielerreichung, sowie Macht aus Wissen und Netzwerken im Fokus. Methoden, Erfolgsfaktoren und Beispiele lateraler Führung werden hier vorgestellt.

Was bedeutet laterale Führung?

Laterale Führung bezeichnet die Steuerung von Mitarbeitern ohne Nutzung von herkömmlichen hierarchischen Macht- und Entscheidungsstrukturen. Das klassische vertikale Modell zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern mit disziplinarischen Führungsinstrumenten kommt dabei nicht zur Anwendung. Vielmehr ist die horizontale Dimension im Fokus. Laterale Führung wird von *der Seite* praktiziert, was auch die Begriffsbildung anzeigt: das Adjektiv *lateral* ist vom lateinischen Begriff *latus* (d.h. Seite) abgeleitet. Steuernde Akteure an *der Seite* sind gleichrangige Mitarbeiter mit Fachverantwortung und definierten Zielen, denen die üblichen Steuerungsmöglichkeiten eines Vorgesetzten nicht zur Verfügung stehen. Weisungen, formale Beurteilungen, Weiterbildungs- und Entwicklungspläne, Gehaltssteigerungen, Sonderzahlungen, usw. sind also nicht Bestandteil lateraler Führung. Im Gegenteil, die Kunst der lateralen Führung besteht darin, ohne diese etablierten Führungsmittel die gesteckten Ziele eines Geschäftsauftrags zu erreichen. Eine zentrale Frage lateraler Führung ist, wie Einfluss auf die beteiligten Mitarbeiter zur Realisierung von Zielen genommen werden kann. Welche Aspekte sind bei lateraler Führung relevant und welche Arbeitsweisen sind wirksam? Die Methoden und die Erfolgsfaktoren lateraler Führung werden in diesem Artikel aufgezeigt. Weiterhin werden Szenarien und Einsatzbeispiele lateraler Führung betrachtet.

Laterale Führungsmethoden

In der Literatur sind Verständigungs-, Vertrauens- und Machtprozesse die vorherrschenden Kernbestandteile der lateralen Führung (z. B. Kühl, Schnelle & Schnelle, 2004). Diese Prozesse ergänzen sich und werden je nach Situation unterschiedlich gewichtet. Verständigung bezeichnet alle Formen verbaler Kommunikation über die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Bedeutsam sind dabei die Haltungen und Interessen des jeweiligen Gegenübers. Zur Verständnisbildung wird Empathie an beiden Enden der Kommunikation, d.h. von dem Sender und den Empfänger einer Nachricht, beansprucht. Aktives Zuhören ist dabei eine wirksame Methode. Die verständnisbildende Kommunikation ist eine Voraussetzung zur Vertrauensbildung zwischen den Beteiligten. Es ist ein subjektiver und emotionaler Prozess. Kommunikation und Vertrauensprozesse sind zwar wichtig, jedoch nicht typisch für die laterale

Führung. In konventionellen, hierarchischen Führungsstrukturen sind diese nicht minder wesentlich. Insofern sind weitere Aspekte und Methoden zu betrachten, vornehmlich formlose Macht und intrinsische Motivation.

Formlose Macht entsteht allein aus persönlichen Attributen, im Gegensatz zu den Befugnissen und organisatorischen Kompetenzen mit denen klassische, disziplinäre Vorgesetzte für deren Führungsrolle ausgestattet werden. Formlose Macht ist komplex und abstrakt. Sie entsteht durch persönliche Verbindungen in realen sozialen Netzwerken, über die wichtige informelle Nachrichten fließen. Derartige Informationsquellen beruhen auf etablierten und langfristigen Kommunikationskanälen und Vertrauensverhältnissen zwischen einflussreichen Personen. Diese Informationsnetzwerke sind exklusiv und ein Mittel zur Steuerung von Interessen.

Das wohlbekannte Sprichwort *Wissen ist Macht* bringt den zweiten zentralen Aspekt lateraler Führung auf den Punkt. Mit Fachkenntnissen erzielt man fachliche Führung. Der persönliche Wissensvorsprung zählt. Nur mit fundierter, tiefgehender Expertise und der nötigen Weitsicht (der berühmte Blick über den Tellerrand) kann man inhaltlich argumentieren, überzeugen und die Richtung vorgeben. Wer über fundiertes Wissen verfügt und dieses überzeugend überträgt, leitet fachlich und gewinnt Respekt, Anerkennung und das Vertrauen anderer Mitarbeiter. Unter dieser Voraussetzung, folgen die Mitarbeiter dem fachlichen Führer. Laterale Führung wird durch die Anerkennung fachlicher Kompetenz des Führenden von „Folgenden“ erst möglich. Dieses Phänomen ist in modernen sozialen Medien mit den Rollen *Influencer* und *Follower* populär geworden. Entscheidend ist hierbei die Anerkennung des Meinungsführers durch die Follower, auch wenn Sachkenntnis und Fachverstand in sozialen Medien nebensächlich sein können.

Die Förderung der *intrinsischen Motivation* ist ein weiterer essentieller Ansatz für laterale Führung, der jedoch in der Literatur zur lateralen Führung weitgehend übersehen wurde. Intrinsische Motivation wird nicht von externen Quellen (z. B. Gehalt, andere monetäre Anreize, Position) gespeist, sondern entsteht vornehmlich aus dem persönlichen Interesse an Herausforderungen und Arbeitsinhalten, sowie der aktiven und strukturierten Einbeziehung des Einzelnen in die Arbeitsgruppe. Mitarbeiter spüren Lerneffekte und erfahren die Erweiterung eigener Kompetenzen, die die individuelle Motivation weiter antreiben. Kompetenzen werden durch das Bearbeiten fachlicher Aufgaben und durch methodisches Lernen in der Gruppe erworben. Motivation entsteht durch Erfolgserlebnisse aus Problemlösungen und Zielerreichung. Voraussetzung ist jedoch, dass der jeweilige Mitarbeiter gemäß seines persönlichen Kompetenzprofils eingesetzt wird, die übertragenen Aufgaben dürfen nicht zur Über- oder Unterforderung führen.

Erfolgsfaktoren der lateralen Führung

Zur Ausschöpfung des Leistungsvermögens von Mitarbeitern bedarf es gleichzeitiger hoher Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung. Der lateral Führende befindet sich also in einem zweidimensionalen Spannungsfeld, sie/er muss individuelle und gemeinsame Anstrengungen zur Zielerreichung antreiben und dabei die zwischenmenschlichen Beziehungen angemessen berücksichtigen. Das Führen mit Zielen und das Management der Team-Motivation sind dabei ausschlaggebende Erfolgsfaktoren.

Führen mit Zielen (engl. Management by Objectives) ist eine bewährte und wirkungsvolle Möglichkeit zur Entfaltung intrinsischer Motivation. Verantwortungen für definierte Arbeitsergebnisse werden an Mitarbeiter übertragen. Diese können in Form von Projektaufträgen, Arbeitspaketen oder Sprints dargestellt werden. Entscheidend ist jedoch, dass die Ziele klar beschrieben und realisierbar sind. Die Ziele müssen vom verantwortlichen Mitarbeiter und dem Team akzeptiert werden. Es ist ebenso wichtig, nicht nur die

Verantwortungen zuzuweisen, sondern auch Rechte und Befugnisse zu delegieren. Somit schafft man Freiräume. Die geführten Mitarbeiter erhalten das Gefühl etwas zu bewegen zu können. Sichtbare bzw. spürbare Erfolge steigern die Motivation im weiteren Verlauf. Es ist wichtig, dass die Aktionsräume der lateral geführten Mitarbeiter erhalten bleiben. Lateral Führende müssen die Mitarbeiter auf dem Weg zum Ziel begleiten, stets Hilfsbereitschaft signalisieren und fachliche Unterstützung anbieten. Lateral Führende dürfen jedoch kein Mikromanagement betreiben und sich nicht als detailverliebte Controller aufführen, sondern müssen den geführten Mitarbeitern die Freiräume lassen und sich auf deren Ergebnisse konzentrieren.

Der Aufbau und der Erhalt der Motivation der Team-Mitarbeiter ist eine besondere Herausforderung, wenn die Ziele anspruchsvoll gesteckt wurden und eine hohe Leistung von den Mitarbeitern abgerufen wird. Der laterale Führende hat die Gruppe so zu organisieren, dass eine Gleichrangigkeit unter den Mitarbeitern empfunden wird. Alle Mitarbeiter agieren auf ein und derselben Ebene, trotz unterschiedlicher Rollen und Aufgaben – der Teamgedanke soll im Vordergrund stehen. Es ist auf ein gesundes Arbeitsklima im Team zu achten, das von gegenseitigem Respekt und einer sachorientierten Arbeitsweise geprägt ist. Rang- oder Positionierungswettbewerb soll vermieden werden. Sobald sich derartige Konflikte im Team erkennen lassen, hat der laterale Führer gegenzusteuern. Persönliche Gespräche mit den Beteiligten helfen die Ursachen von Auseinandersetzungen frühzeitig zu identifizieren um noch rechtzeitig Gegenmaßnahmen einleiten zu können, zum Beispiel durch Reorganisation der Arbeitsgruppe. Änderungen der Arbeitsinhalte unter den Team-Mitarbeitern sorgen für Abwechslung und halten das Interesse hoch.

Zur Motivation von leistungsorientierten Mitarbeitern steht den lateralen Führern ein sehr einfaches und doch höchstwirksames Mittel zur Verfügung: Das Loben. Ein einfaches, ausgesprochenes Lob hat erheblichen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft und den Kooperationswillen im Arbeitsalltag. Der Ausdruck von Anerkennung kann Mitarbeiter regelrecht beflügeln, während die Ignoranz von guten Mitarbeiterleistungen zu Frustration oder zu innerer Kündigung führen kann.

Einsatzbeispiele für Laterale Führung

Abschließend werden einige Beispiele zur Anwendung lateraler Führung aufgezeigt. Für verschiedene Aufgaben können Arbeitsgruppen über Abteilungs- oder Unternehmensgrenzen temporär zusammengesetzt werden:

- Task Forces, eingesetzt von der Unternehmensleitung, zur Lösung eines organisatorischen oder technischen Problems, das eskaliert ist.
- Selbstorganisierte Teams für kontinuierliche Qualitätsverbesserungen
- Netzwerkartige Formen der kreativen Zusammenarbeit für Prozess- oder Produkt-Innovationen.

Bei der agilen Software-Entwicklung werden Rollen mit klaren Aufgaben und Verantwortungen zugeteilt, jedoch sind diese nicht hierarchisch strukturiert. Man versteht sich als gleichrangige Mitglieder eines Entwicklungs-Teams. Bei *Scrum* erfolgt die Steuerung größtenteils über Zielsetzungen (ähnlich dem Ansatz *Management by Objectives*), denen bestimmte Zeitabschnitte (sogenannten *Sprints*) zugeordnet werden.

In Projekten mit Matrix-Organisationen ist laterale Führung ebenfalls von Bedeutung. Der Projektmanager steht zwar in der Projektstruktur über den Projektmitarbeitern, ihm fehlen jedoch die disziplinarischen Führungsmittel. Die Mitarbeiter werden für das Projekt aus Linienfunktionen abgeordnet und bleiben ihren Linienvorgesetzten disziplinarisch unterstellt.

Die fachliche Führung obliegt dem Projektmanager und beinhaltet Zielsetzung/-verfolgung und Motivierung.

Zusammenfassung / Kernaussagen

- Laterale Führung erfolgt horizontal von gleichrangigen Mitarbeitern; Instrumente disziplinarischer Führung stehen nicht zur Verfügung.
- Bei der lateralen Führung wird Macht aus Wissen und informellen Netzwerken geschöpft.
- Intrinsische Motivation entsteht durch Kompetenzerwerb, Erfolge durch Zielerreichung und deren Anerkennung durch Lob.
- Das Führen mit Zielen ist eine wirksame Möglichkeit zur Steuerung und zur Motivierung der Mitarbeiter.
- Gleichrangigkeit im Team und der Teamgedanke sind bei der lateralen Führung zentral.

Hinweis: Aus Gründen der Lesbarkeit und der Verständlichkeit kommt hier das generische Maskulinum, das alle Geschlechter gleichermaßen einbezieht, zur Anwendung.