

Gerl Thomann, Franziska Zellweger (Hrsg.)

Lateral führen

**Aus der Mitte der Hochschule Komplexität
bewältigen**

**Forum Hochschuldidaktik
und Erwachsenenbildung, Band 6**

Eine Publikation des ZHE -
Zentrum für Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung,
Pädagogische Hochschule Zürich

der bildungsverlag

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur Reihe Forum Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung 9

Geri Thomann und Franziska Zellweger

Einleitung: Lateral führen an Hochschulen	11
Begriffliche Annäherung	12
Anforderung an laterale Führung an Hochschulen	15
Leseempfehlung	16
Zur Geschichte und zu den Personen hinter diesem Buch	18

Teil 1: Grundlagentexte

Franziska Zellweger

wer führt lateral? Mittleres Management an Hochschulen	20
Führen im Sandwich	20
Betriebswirtschaftliche Forschung zum mittleren Management	21
Zur Herkunft des Konzepts der lateralen Führung	24
Mittleres Management an Hochschulen	25
Tätigkeitsprofile an Hochschulen	29
Führungskapazität in der Mitte von Hochschulen	33

Geri Thomann

Dilemmata, Paradoxien und Ambivalenzen -

Führen als Sicherheitsproduktion in unvorhersehbaren

Situationen	37
Die Komplexität von Führung - ein erster Befund	37
Führung von und in Expertenorganisationen - Spezifika	49
Bedeutung der Ausführungen für laterale Führungsfunktionen:	
Risiken eingehen und Risiken einschätzen	50

Christof Baitsch

Führung an Hochschulen hat es schwer -

Laterale Führung bekommt eine Chance	53
Hochschulen und Führung	53
Laterale Führung - Aufgaben und Handlungsspielräume	57
Laterale Führung: ein trojanisches Pferd für die Organisation?	60

Teil 2: Fallbeispiele**Franziska Zellweger und Geri Thomann**

Führen in der Mitte - Komplexität im Einzelfall	62
Fallbeispiele als Ausgangspunkt	62
Fall 1: Machen Sie für mich eine Ausnahme, bitte!	64
Fall 2: Bitte übernehmen Sie das Projekt!	65
Fall 3: Mehr Verantwortung tragen? Überlegen Sie es sich doch!	66
Fall 4: Von der ritualisierten Qualitätssicherung zur Qualitätsentwicklung	67
Fall 5: Natürlich interdisziplinär.	68

Teil 3: Anregungen zur Praxisbewältigung**Rolf Kuhn**

Kollektive Entscheidungsprozesse gestalten	69
Facetten des Phänomens »Entscheiden«	69
Lateral führen und entscheiden	70
Kollektive Entscheidungen	71
Anregungen für kollektive Entscheidungsprozesse	73
Ausgewählte Hilfsmittel zur Entscheidungsfindung	76
Schlussbemerkung	79

Elisabeth Fröhlich Luini

Aufträge klären und Rollen verhandeln in lateralen Führungssituationen	81
Gemischte Erfahrungen mit lateralen Führungsaufgaben und die Ursachen.	81
Folgerungen für die Übernahme einer lateralen Führungsaufgabe	83

Kathrin Rutz

Verstehen und Bewältigen von Konflikten im Kontext von lateraler Führung	89
Macht, Vertrauen und Verständigung in Organisationen	89
Konflikte in Organisationen	92
Vom Umgang mit Konflikten	99
Zusammenfassung	102

Erika Stäuble

Projekte führen aus Sicht der Personalentwicklung 105

Laterale Führung an Hochschulen - ein noch wenig beachtetes
Handlungsfeld der Personalentwicklung 105

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Projektführung 106

Ansätze der Personalentwicklung zur Förderung
lateralen Projektführung 109

Der Nutzen von Personalentwicklung für gelingende Projektführung 113

Rolf Kuhn und Geri Thomann

Jazz als Metapher für Führung und Organisation -

Die Illusion der Planbarkeit 115

Jazz als Modell für Führung, Management und Organisation. 115

Das Ende der Planbarkeit im Management 116

Improvisation als Lernmodell für soziale Systeme 118

Grenzen der Jazzmetapher. 120

Voraussetzungen und Kompetenzen für gelingende Improvisationen 121

Charakteristika von Teams mit einer hohen Improvisationsfähigkeit 122

Theo Wehner und Stefan Groß

Schlusspunkt - Seitenblicke auf die laterale Führung.

Und doch kein Schlusspunkt 126

Wovon ist die Mitte der lateralen Führungsaufgabe die Mitte?. 127

Wie klar ist klar genug?. 128

Multilaterale Zusammenarbeit in wissensintensiven Organisationen — 129

Autorinnen und Autoren 131

Abbildungsverzeichnis 132

Tabellenverzeichnis 132

Register. 133