

KOON 2026

Darmstadt, 27. Juni 2026

Führung managen
Warum genaues Organisieren den Unterschied macht

Judith Muster
Lukas Fütterer

das haben wir heute im Gepäck

ein herzliches Willkommen und Hallo!

eine organisations-soziol. Unterscheidung zw. **Hierarchie** und **Führung**

ein praktisches Nachdenken auf dem **Mischpult des Managements**

Thesen zum weiterdenken und streiten

Metaplan
Gesprächsregeln

30 Sek. Redezeit

schriftlich diskutieren

bei Einwänden blitzen



und Gegenargument dazuschreiben

wie man weiter mit uns über Führung nachdenken und produktiv streiten kann...

heute/morgen, hier und jetzt

Führung ist erfolgreiche Einflussnahme in erwartungsunsicheren Situationen!

Mitarbeitende führen ihre Chef:innen häufiger als umgekehrt - es lebe die Unterwachung!

mehr Strukturen reduzieren Führungsaufwände (und -chancen)!

Führung braucht Einflussmittel - sonst bleibt es beim Wollen!

Personalprobleme sind meist Organisationsprobleme!

...

später online und darüber hinaus

Judith Muster

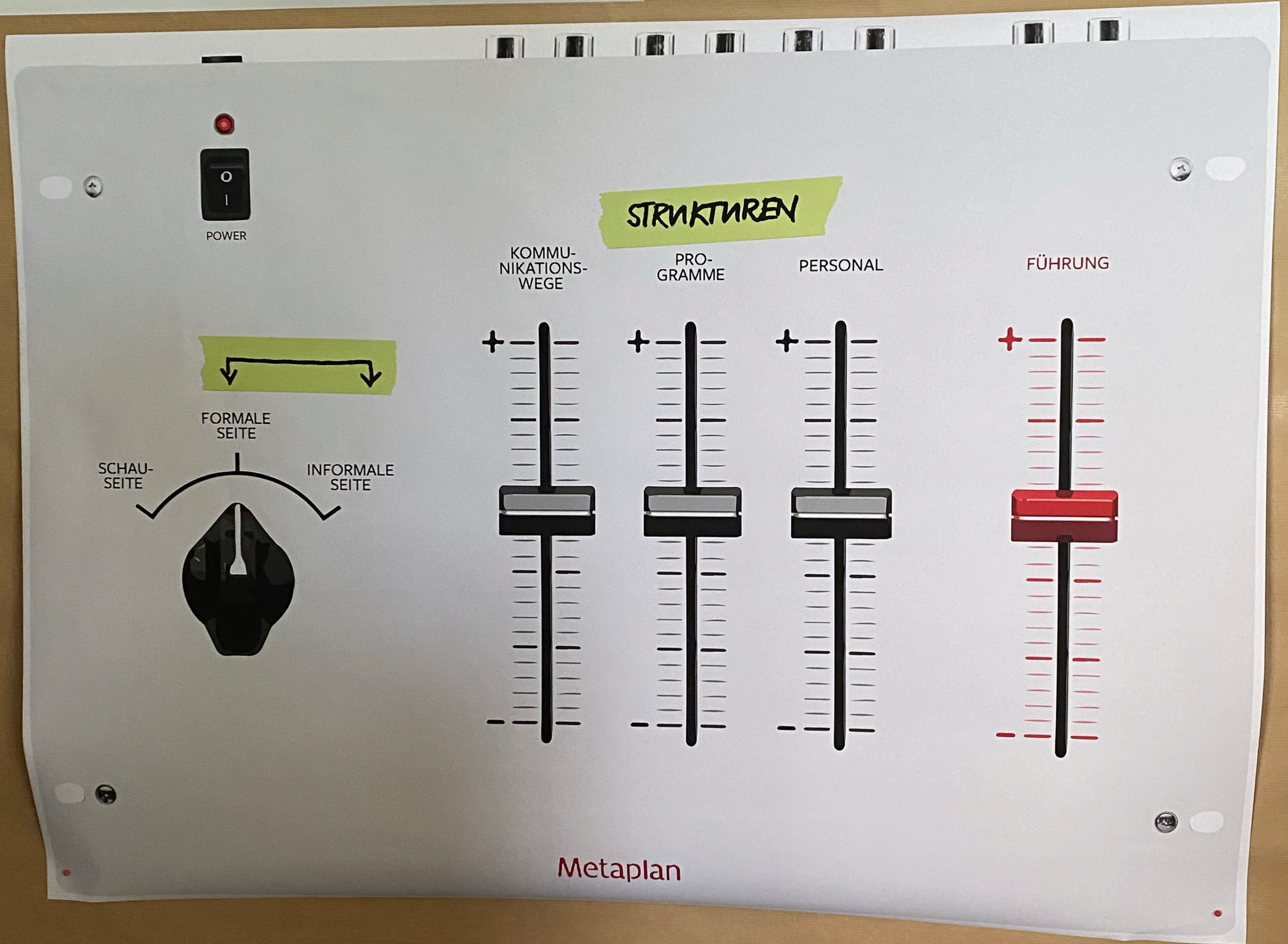


Lukas Fütterer



das Mischpult des Managements

ein praktisches Tool, um relevante Gestaltungshebel zu identifizieren und zu bewegen



welche Merkmale charakterisieren Hierarchie?

Hierarchie besteht aus festgelegten Kommunikationswegen

die Ausführung von Hierarchie ist klar geregelt

z.B. über vorab definierte Prozesse

Hierarchie ist jederzeit verfügbar

die Ausführung soll unabhängig von Personen möglich sein

Hierarchie ist eine formale Organisationsstruktur

und muss nicht jedes Mal neu ausgehandelt werden

Hierarchie nutzt formale Befugnisse

um die bereits entschiedene Ordnung zu stützen

man fährt auf einem gut ausgebauten Schienennetz

durch welche Merkmale wird Führung identifiziert?

Führung ist situativ erfolgreiche Einflussnahme

was Führung genau beinhaltet, kann nicht im Vorhinein bestimmt werden

Führung findet nur in kritischen Momenten statt

Führung wird persönlich zugerechnet

Führung muss sich erst etablieren

Führung nutzt formale und informale Mittel

jemand gibt den Weg vor, der eingeschlagen werden soll

Führung ist die ,Hierarchie' der Situation

Es gibt keine Über-/Unterordnung in der Situation

Widerstand kann eine Form von Führung sein

Führung füllt Lücken der Berechenbarkeit

Führung = Leadership

in denen die Organisationsstrukturen keine Orientierung bieten

sie ist eine zusätzliche Leistung

Führungspunkte zu sehen sind riskant

Führung und Hierarchie können gegeneinander stehen

und sich stets auf Neue behaupten

es gibt auch informelle Einflussmittel

Hierarchie kann mehr sein als Kommunikationswege

um Entscheidungen durchzusetzen

man kann das Risiko organisational stützen

welche Merkmale charakterisieren Hierarchie?

Hierarchie besteht aus festgelegten Kommunikationswegen

die Ausführung von Hierarchie ist klar geregelt

z.B. über vorab definierte Prozesse

Hierarchie ist jederzeit verfügbar

die Ausführung soll unabhängig von Personen möglich sein

Hierarchie ist eine formale Organisationsstruktur

und muss nicht jedes Mal neu ausgehandelt werden

Hierarchie nutzt formale Befugnisse

um die bereits entschiedene Ordnung zu stützen

man fährt auf einem gut ausgebauten Schienennetz

durch welche Merkmale wird Führung identifiziert?

Führung ist situativ erfolgreiche Einflussnahme

was Führung genau beinhaltet, kann nicht im Vorhinein bestimmt werden

Führung findet nur in kritischen Momenten statt

Führung wird persönlich zugerechnet

Führung muss sich erst etablieren

Führung nutzt formale und informale Mittel

jemand gibt den Weg vor, der eingeschlagen werden soll

Führung ist die ,Hierarchie' der Situation

Es gibt keine Über-/Umkehrung in der Situation

Widerstand kann eine Form von Führung sein

Führung füllt Lücken der Berechenbarkeit

Führung = Leadership

in denen die Organisationsstrukturen keine Orientierung bieten

sie ist eine zusätzliche Leistung

Führungspunkte zu sehen sind riskant

Führung und Hierarchie können gegeneinander stehen

und sich stets aufs Neue behaupten

es gibt auch informale Einflussmittel

Hierarchie kann mehr sein als Kommunikationsträger

um Entscheidungen durchzusetzen

man kann das Risiko organisational stützen

welche Merkmale charakterisieren Hierarchie?

Hierarchie besteht aus festgelegten Kommunikationswegen

durch welche Merkmale wird Führung identifiziert?

Führung ist situativ erfolgreiche Einflussnahme

Führung ist die ,Hierarchie' der Situation

Es gibt keine Über-/Inkongruenz in der Situation

die Ausführung von Hierarchie ist klar geregelt

was Führung genau beinhaltet, kann nicht im Vorhinein bestimmt werden

Widerstand kann eine Form von Führung sein

Führung füllt Lücken der Berechenbarkeit

z.B. über vorab definierte Prozesse

Führung = Leadership

Hierarchie ist jederzeit verfügbar

Führung findet nur in kritischen Momenten statt

in denen die Organisationsstrukturen keine Orientierung bieten

die Ausführung soll unabhängig von Personen möglich sein

Führung wird persönlich zugerechnet

sie ist eine zusätzliche Leistung

Führungsimpulse zu sehen sind riskant

Hierarchie ist eine formale Organisationsstruktur

Führung muss sich erst etablieren

und sich stets aufs Neue behaupten

Führung und Hierarchie können gegeneinander stehen

und muss nicht jedes Mal neu ausgehandelt werden

es gibt auch informelle Einflussmittel

Hierarchie nutzt formale Befugnisse

Führung nutzt formale und informale Mittel

um Entscheidungen durchzusetzen

Hierarchie kann mehr sein als Kommunikationswege

um die bereits entschiedene Ordnung zu stützen

man kann das Risiko organisational sehen

man fährt auf einem gut ausgebauten Schienennetz

jemand gibt den Weg vor, der eingeschlagen werden soll

Organisationsgestaltung ist die König:innen-Disziplin des Managements!



Es gilt die Org. so aufzubauen, dass alle gut arbeiten können

Und man damit erfolgreich ist

Eine gut entwickelte Organisation ist widerstandsfähig

Organisationen sehen ihren starken Punkt, der schwer zu verändern ist

Es gilt die Komplexität der Organisation zu managen

man könnte fragen: was ist das Management und die Organisation?

Die Arbeit in der Organisation haben diese Aufgabe

Es gibt nur Partizipation

Wenn die Arbeit anders ist, wird die Struktur anders

Die Qualität der Arbeit ist wichtig in der Organisation

Der Mensch ist ein soziales Wesen, der Mensch will die Arbeit machen

Der Mensch hat die Fähigkeit, die Arbeit zu machen

Die Arbeit ist ein soziales Wesen, das die Arbeit machen will

Hierarchie und Führung unterscheiden

es lässt sich nicht (nur) am Organigramm ablesen, wer in Führung geht

Strukturen sollen Unsicherheit reduzieren

Stärke, damit, wie zu entscheiden ist

Organisationen versuchen, über ihre Strukturen Sicherheit zu schaffen

darüber, wie im Einzelfall entschieden werden soll

sie versuchen so, ihre Handlungsfähigkeit erhalten

und so wenig Unsicherheit wie möglich zuzulassen

sie geben sich Regeln und Leitplanken für „richtiges“ Handeln

um den beteiligten Akteuren Orientierung zu geben

um einen möglichst friktionslosen Betrieb sicherzustellen

zu diesen Strukturen zählt auch **Hierarchie**

Hierarchie stützt die generelle Ordnung des Betriebs

Wie geht was damit was, dass hierarchisch

dann wird Führung wichtiger

sie dient in erster Linie der Durchsetzung von Regeln

um Erwartungssicherheit aufrechtzuerhalten

aber: Strukturen können nicht alles regeln

z.B. weil widersprüchliche Anforderungen bestehen

z.B. weil Veränderungen von außen einwirken

Führung wird Hierarchy gle

Führung wird aber genau dort nötig, Hierarchy versagt

weil Unsicherheit besteht, wie richtig entscheiden ist

in Führung zu gehen heißt dann, Orientierung neu zu schaffen

und Handlungsfähigkeit wiederherzustellen

was nicht über Strukturen abgesichert werden kann muss über Führung geleistet werden

Hierarchie und Führung unterscheiden

es lässt sich nicht (nur) am Organigramm ablesen, wer in Führung geht

Wie geht man damit um, dass Hierarchy unwichtig ist? dann ist Führung wichtiger

Strukturen sollen Unsicherheit reduzieren

Hierarchie stützt die generelle Ordnung des Betriebs

die Rolle von Führung

Stärke, damit wer zu entscheiden ist

Organisationen versuchen, über ihre Strukturen Sicherheit zu schaffen

sie dient in erster Linie der Durchsetzung von Regeln

Führung wird häufig mit Hierarchie gleichgesetzt

darüber, wie im Einzelfall entschieden werden soll

um Erwartungssicherheit aufrechtzuerhalten

sie wird von Vorgesetzten erwartet

sie versuchen so, ihre Handlungsfähigkeit erhalten

aber: Strukturen können nicht alles regeln

Führung wird aber genau dort nötig, wo Hierarchie versagt

und so wenig Unsicherheit wie möglich zuzulassen

z.B. weil widersprüchliche Anforderungen bestehen

weil Unsicherheit besteht, wie richtig zu entscheiden ist

sie geben sich Regeln und Leitplanken für „richtiges“ Handeln

z.B. weil Veränderungen von außen einwirken

in Führung zu gehen heißt dann, Orientierung neu zu schaffen

um den beteiligten Akteuren Orientierung zu geben

Wie geht man mit Führungsfähigkeit um?

um einen möglichst friktionslosen Betrieb sicherzustellen

das hat oft mehr mit der Orga als mit der Person zu tun

zu diesen Strukturen zählt auch Hierarchie

und Handlungsfähigkeit wiederherzustellen

Methoden, die es z.B. dann erlaubt, Einfluss zu kommen

was nicht über Strukturen abgesichert werden kann muss über Führung geleistet werden

Hierarchie und Führung unterscheiden

es lässt sich nicht (nur) am Organigramm ablesen, wer in Führung geht

Wie geht man damit um, dass Hierarchie nicht die Führung ist?
dann ist die Führung wichtiger

Strukturen sollen Unsicherheit reduzieren

Sicherheit, damit wir zu entscheiden ist

Organisationen versuchen, über ihre Strukturen Sicherheit zu schaffen

darüber, wie im Einzelfall entschieden werden soll

sie versuchen so, ihre Handlungsfähigkeit erhalten

und so wenig Unsicherheit wie möglich zuzulassen

sie geben sich Regeln und Leitplanken für „richtiges“ Handeln

um den beteiligten Akteuren Orientierung zu geben

um einen möglichst friktionslosen Betrieb sicherzustellen

zu diesen Strukturen zählt auch Hierarchie

Hierarchie stützt die generelle Ordnung des Betriebs

sie dient in erster Linie der Durchsetzung von Regeln

um Erwartungssicherheit aufrechtzuerhalten

aber: Strukturen können nicht alles regeln

z.B. weil widersprüchliche Anforderungen bestehen

z.B. weil Veränderungen von außen einwirken

die Rolle von Führung

Führung wird häufig mit Hierarchie gleichgesetzt

sie wird von Vorgesetzten erwartet

Führung wird aber genau dort nötig, wo Hierarchie versagt

weil Unsicherheit besteht, wie richtig zu entscheiden ist

in Führung zu gehen heißt dann, Orientierung neu zu schaffen

und Handlungsfähigkeit wiederherzustellen

was nicht über Strukturen abgesichert werden kann muss über Führung geleistet werden

Wie geht man mit Führungsfähigkeit um?

Das hat oft mehr mit der Lage als mit der Person zu tun

Wahrscheinlich geht es z.B. darum, Einfluss zu können