



Friedstraße 23, A-1210 Wien
 Tel.: +43/1/263 23 12-0 Fax: -20
office@bildungsmanagement.at
<http://www.bildungsmanagement.at>



Masterlehrgang „COACHING & ORGANISATIONSENTWICKLUNG“

Abschluss im November 2009

„Führung ohne Oben?“

Über Führungsphänomene die ohne hierarchische Vorgesetztenfunktion wirksam sind.

DSA Gernot Jochum-Müller

gernot@jochum-mueller.at

Zusammenfassung:

Das Leiten außerhalb der Linienfunktion hat in den letzten Jahren in Literatur und Praxis an Bedeutung gewonnen. Diese Arbeit soll klären, welche Anforderungen sich für Organisationen und Führungskräfte ergeben, wenn diese keine Vorgesetztenfunktion mit dienstrechtlicher Grundlage innehaben, sie aber wirksam führen sollen. Für die Untersuchung wurden Interviews mit Leitern von Managementteams, Stabstellen sowie Projektleitern über ihren Führungsalltag geführt, schriftlich dokumentiert und zusammengefasst. Das Ergebnis umfasst Anforderungen an Organisationen und Führungskräfte, die den Entwicklungen Rechnung tragen, das Führung zu einer Mannschaftsleistung wurde und der Erwerb von Führungsautorität in diesem Kontext wichtiger ist, als die formale Machtausstattung die mit einer Linienfunktion verbunden ist. Um dies umzusetzen, ist es nötig, Führung neu zu denken, über Führungsverhalten gemeinsam zu reflektieren, eine gemeinsame Sprache dafür zu finden sowie eine offene Kommunikations- und Konfliktkultur zu entwickeln. Überlieferte hierarchische Linienstrukturen und tradiertes Führungsverhalten werden damit aber deutlich hinterfragt.

Abstract:

Leading outside the line function has gained importance in practice and corresponding literature. This paper aims at clarifying, what the requirements are for organisations and leading personnel, if they are not vested with authority on a servelegal basis, but nonetheless should successfully lead and supervise. For this investigation interviews were made with leaders of projects, management teams and high-level personnel about their everyday experiences in heading. These are documented and summarized hereafter. The result comprises necessary requirements for organisations and executives, who want to be ready for new developments such as leadership evolving to team work. Also for those recognizing that acquiring leadership authority in this context is more important than formal power equipment connected to a line function. Positive examples from real life are clearly laid out and critically incorporated. In order to realize this, it is inevitable to think anew about leadership, to reflect as a group leading behaviour and search for a common language. It's equally necessary to develop an open communication and conflict structure. In doing so traditional hierarchic line structures and conduct of leading will have to be questioned.