

Institut für Führung  
und Personalmanagement



**Universität St.Gallen**



**swisscom**

# Führungsinnovation? Wie hierarchiefreie und klassische Führung zusammenspielen

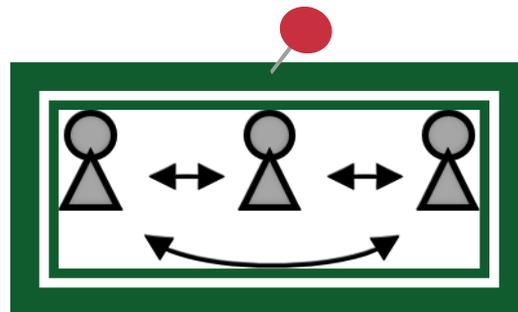
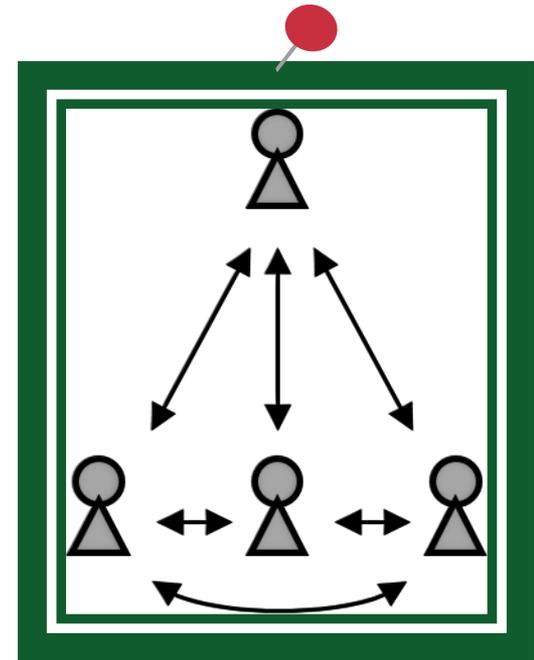
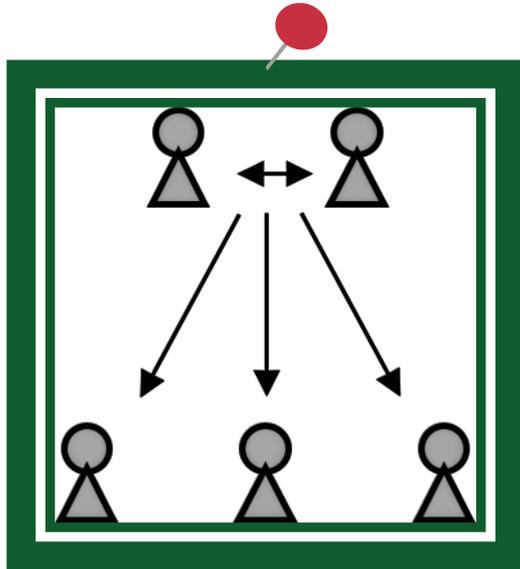
14. September 2017

Jessica Färber, wissenschaftliche Mitarbeiterin I.FPM  
Michael Bürgi, Transformation Consultant Swisscom

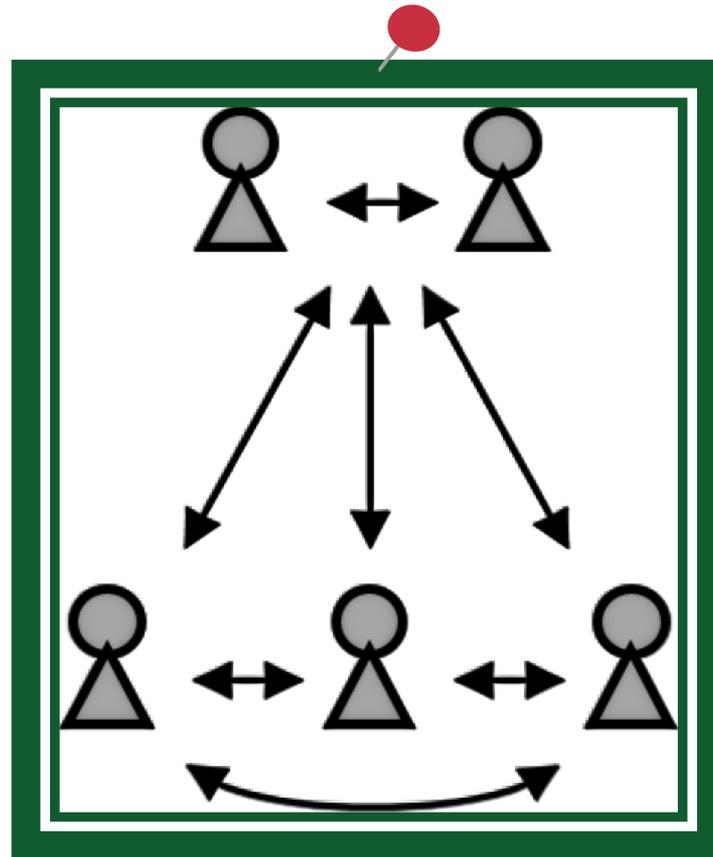
# Geteilte Führung...

... verteilt Führungseinfluss auf mehrere Mitglieder

(Fausang et al., 2012; Hoch & Kozlowski, 2012; Mehra et al., 2006; Pearce & Conger, 2003)



... kann gemeinsam zu einem Zeitpunkt oder vollständig rotierend zu unterschiedlichen Zeitpunkten ausgeübt werden (Finley, 1994)



# Holacracy: Vieles ist gleich und doch ganz anders

## Heutige Welt

Statische Rollen

Delegierte Autorität

Grosse Reorganisationen

Ausrichtung über Macht  
und Mikropolitik

## Holacracy

Dynamische Rollen

Verteilte Autorität

Kleine, laufende Entwicklungsschritte

Transparente Regeln

## 5 Prinzipien

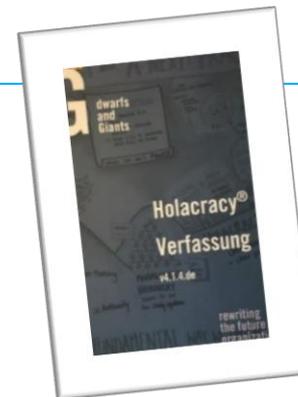
Transparenz

Zweck/Purpose

Spannungen

Verteilte Autorität

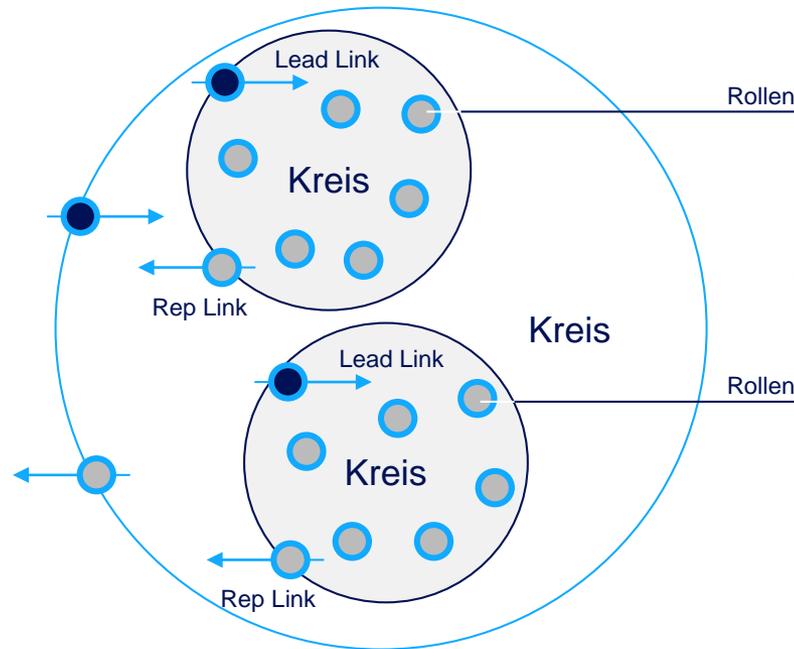
Dynamische Steuerung



# Eine klare Hierarchie der Arbeiten

Keine Anarchie, sondern eine Hierarchie von Rollen, nicht der Menschen!

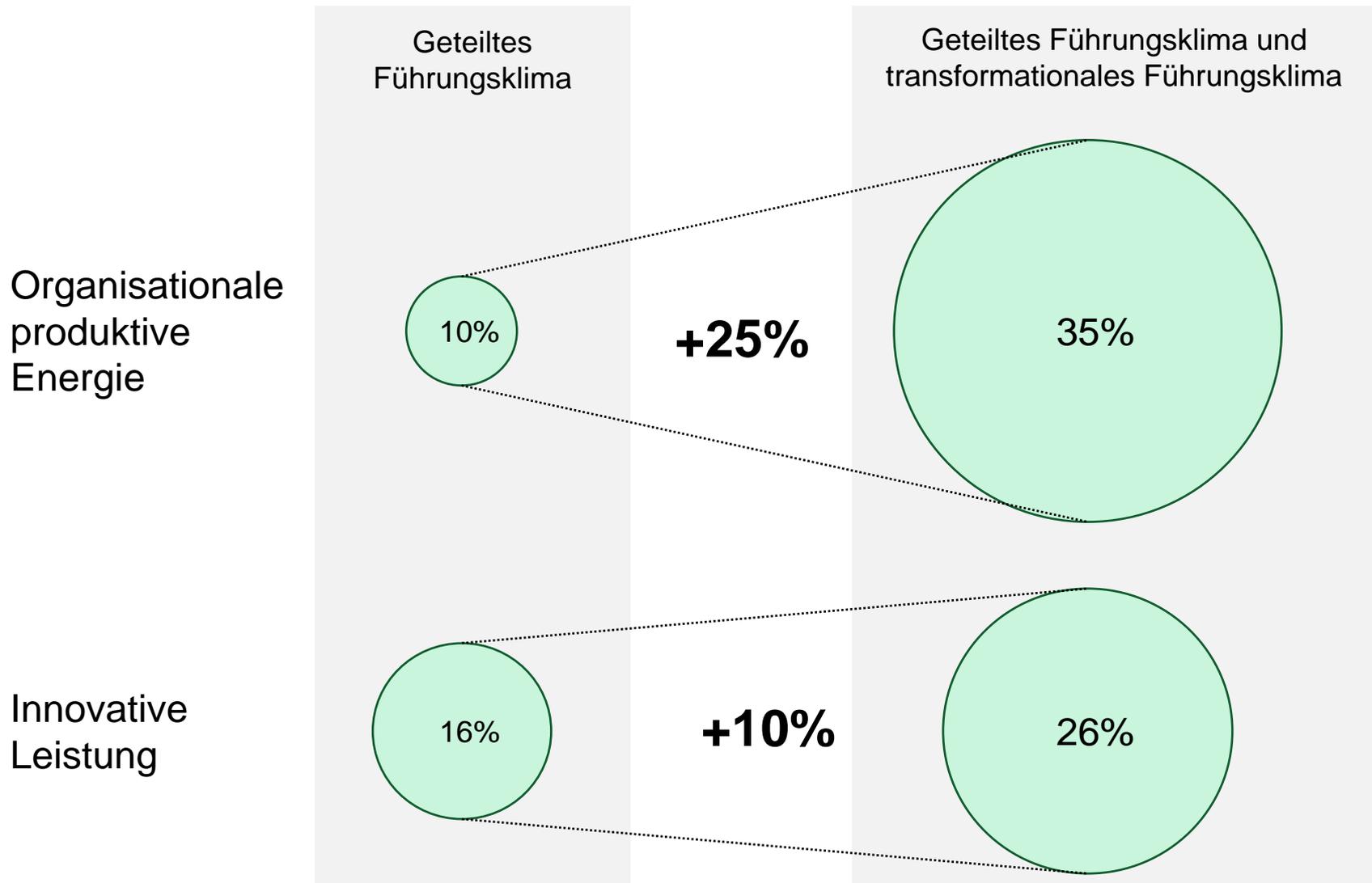
Jeder Kreis schafft selbständig die Rollen, die er für die Erfüllung seines Zwecks benötigt.



Menschen können mehrere Rollen in verschiedenen Kreisen füllen.

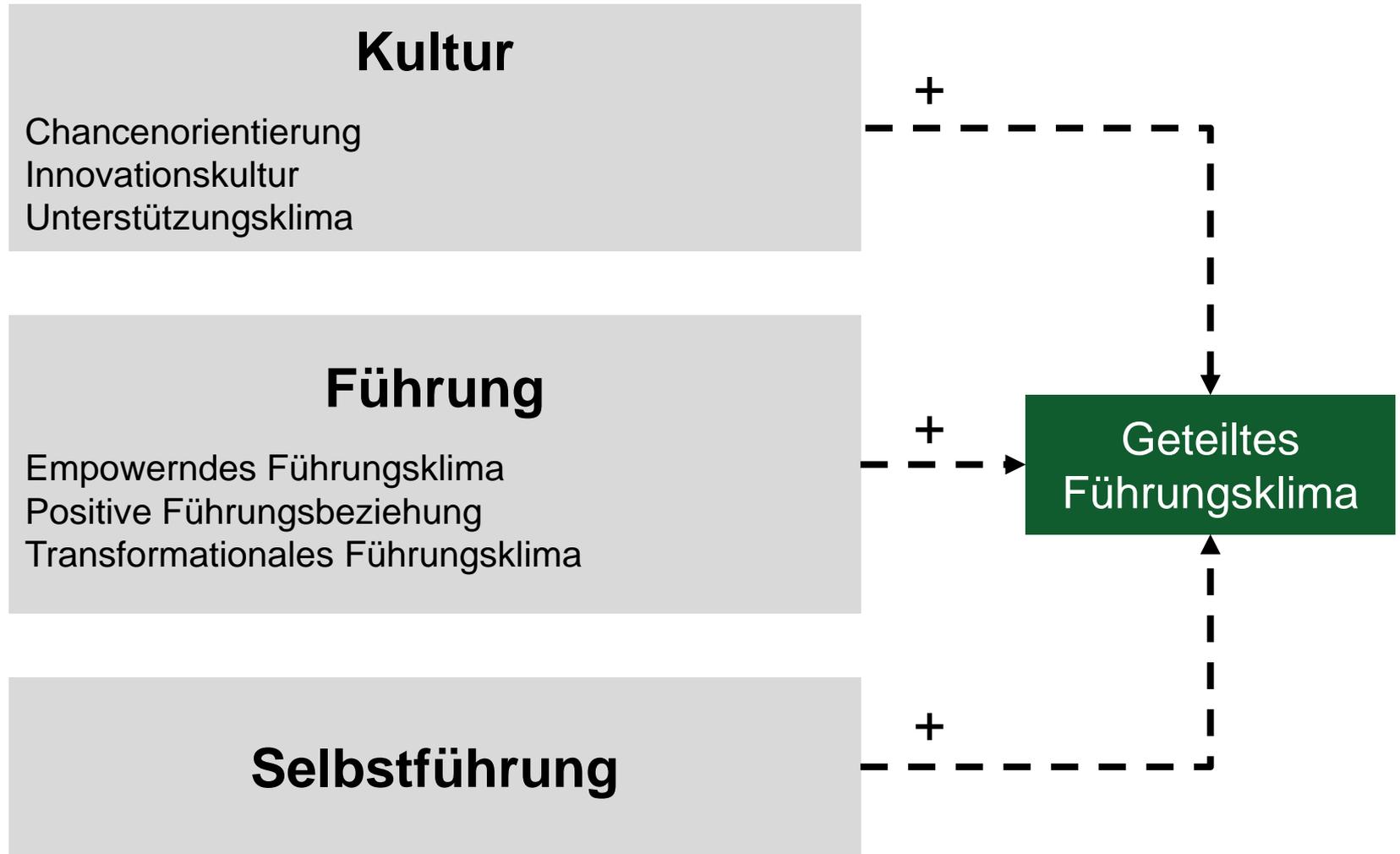
# Ersetzt geteilte Führung klassische Führung?

# Geteilte Führung ersetzt klassische Führung nicht



# Wie kann ich geteilte Führung in meinem Unternehmen fördern?

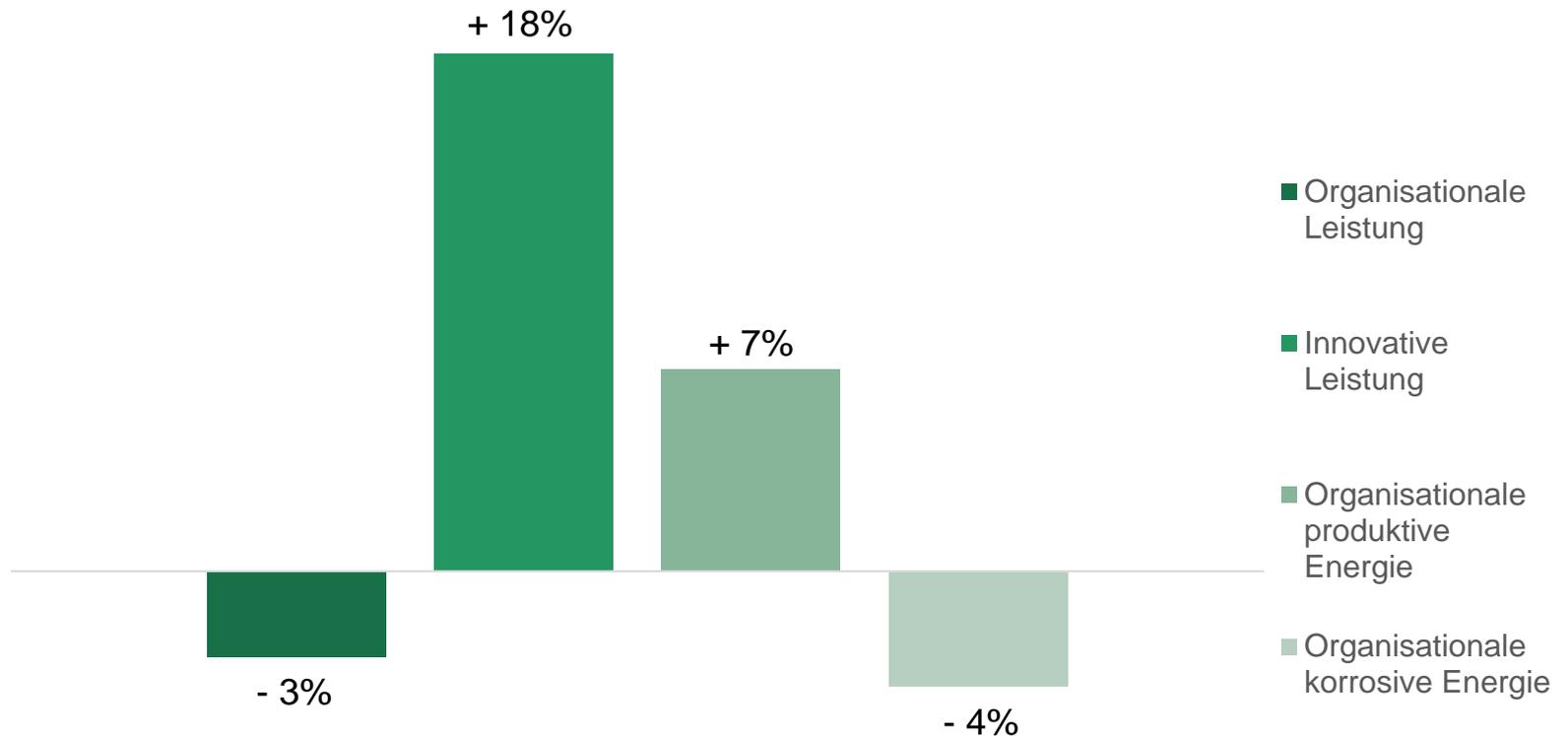
# Wichtigste Treiber von geteilter Führung



# **Ist geteilte Führung immer förderlich?**

# Erfolgswirkung von geteilter Führung

Unternehmen mit hoher geteilter Führung vs. Unternehmen mit niedriger geteilter Führung



Geteiltes Führungsklima

# Leitfragen

- Wann kann die Kombination aus geteilter Führung und einer formalen Führungskraft erfolgreich sein?
- Welche Führungsrolle und -aufgaben hat die formale Führungskraft, wenn Führung geteilt wird?
- Welchen Preis bezahlt die formale Führungskraft, wenn das Führungssystem weiterentwickelt wird? Und was bekommt sie auch dafür?
- Was könnte ich als Führungskraft «loszulassen»? An was würde ich festhalten?