

# Beyond Leadership

Matthias Mölloney

Die Arbeitswelt befindet sich in einer der fundamentalsten Veränderung seit der Industrialisierung. Äusseres Merkmal dieser Transformation ist die Digitalisierung, die ganz neue technische Möglichkeiten in der Kommunikation und Kollaboration bietet. Dadurch entstehen als inneres Merkmal neue Strukturen und Prozesse und die wiederum erfordern ein neues Führungsverständnis. Die traditionellen Management-Methoden setzen sehr stark auf klare Unterstellungsverhältnisse (reporting lines) und auf Präsenz der Beteiligten. Moderne Organisationen verabschieden sich von hierarchischen Strukturen und setzen stattdessen auf agile Netzwerke. Um in solchen Systemen wirksam führen zu können, braucht es andere Führungskonzepte. Konsequenterweise haben weite Teile der Leadership-Forschung in den letzten Jahren ihren Fokus von der vertikalen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung auf die horizontale Kollaborationsebene verlagert und damit begonnen, hierfür neue Konzepte zu entwickeln.

Einen der vielversprechendsten Ansätze hat Patrick Cowden gefunden, der mit seinem Instrument «Beyond Leadership» genau das entwickelt hat, was das Methodenvakuum in der Führung von Netzwerkorganisationen ausfüllen kann. Patrick Cowden, der Ex-Deutschland-CEO von Dell und Ex-Europachef von Hitachi, ist vor mehr als 10 Jahren aus der Treitmühle einer klassischen CEO-Laufbahn ausgestiegen, weil ihm klar wurde, dass es so nicht weitergehen kann im Management von grossen Unternehmen<sup>1</sup>. Er hat selber beobachtet, dass viele Unternehmenslenker nach jahrzehntelangen Sparübungen, Restrukturierungen, Stellenstreichungen und Motivationsappellen mit ihrem Latein am Ende sind und es nicht mehr schaffen, die Gestaltungs- und Umsetzungskraft ihrer Belegschaften nachhaltig zu mobilisieren. Stattdessen wird immer mehr Zeit und Energie in noch filigranere Kostenkontrollen, Prozessoptimierungen und Bereichsabgrenzungen investiert und damit das Gegenteil erreicht.

Patrick Cowden hat selber erlebt, wohin es führt, wenn man Instrumente und Prozesse statt Menschen in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stellt. Deswegen hat er seinen Bestseller, das Managementbuch des Jahres 2013 in Deutschland, «Neustart» genannt. Wer noch Zweifel daran hat, dass wir etwas Neues in der Führung brauchen, um auch in Zukunft noch erfolgreich zu sein, dem sei die Lektüre dieses Buches empfohlen. Seine Lösung baut auf der Überlegung auf, dass Menschen gemeinsam mehr erreichen, wenn sie nicht nur nebeneinander oder miteinander, sondern füreinander arbeiten, wenn sie sich miteinander verbunden fühlen und wenn sie sich für gemeinsam erarbeitete Ziele engagieren. Die traditionellen Machtkämpfe und Bereichsegoismen haben keine Chance, wenn die handelnden Mitarbeiter miteinander verbunden sind. Patrick Cowden nennt es «the power of connect».

Der Gedanke an sich ist nicht neu. Wir kennen ihn auch aus den verschiedenen Moderationsmethoden im Teambuilding, d.h. von Übungen zum gegenseitigen Kennenlernen bis zum Abseilen im Klettergarten. Alle diese Methoden funktionieren recht gut, sind aber in den wenigsten Fällen wirklich nachhaltig, vermutlich, weil sie zu wenig in den tatsächlichen Alltag integriert sind. Bei «Beyond Leadership» werden die Erfahrungen aus guten Teambuilding-Ansätzen kombiniert mit Konzepten des «Trust-based Management» und des «Positive Leadership». Es baut auf einem Grundmodul auf, das den Titel «connect» trägt und das auch

---

<sup>1</sup> Patrick Cowden: [www.beyond-leadership.de](http://www.beyond-leadership.de)

für sich alleine angewandt werden kann. Die Bezeichnung «connect» weist bereits darauf hin, dass es darum geht, Menschen, die gemeinsam eine Strategie erarbeiten und umsetzen, eine Veränderung managen, eine schwierige Aufgabe lösen oder einfach nur sehr gut kooperieren müssen, ein Instrument an die Hand zu geben, mit dem sie sich gegenseitig in einen «connect»-Zustand bringen können. Damit werden mit sehr einfachen Mittel die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit auf ein bisher nicht gekanntes Niveau gehoben.

Wie funktioniert «Beyond Leadership»? Egal wie gross die Gruppe ist, am Anfang teilt man sie in Teilgruppen von idealerweise zwei oder drei Personen auf. Diese zwei bzw. drei Personen sitzen sich so eng gegenüber, wie sie sich wohlfühlen, quasi Knie an Knie, möglichst ohne einen Tisch dazwischen. Alle Teilgruppen bekommen die gleiche Frage zur Bearbeitung, aber jede Gruppe bearbeitet sie für sich separat. Bei der Diskussion in den Gruppen gelten folgende wichtige Regeln: Vor Beginn der Diskussion bestimmt jede Gruppe, wer beginnen soll. Dann wird die Frage gestellt und die erste Person hat zwei Minuten Zeit (mit der Stoppuhr gemessen), die Frage zu beantworten oder zu kommentieren. Es geht dabei um ihre ganz persönliche Meinung. Die andere Person bzw. die beiden anderen Personen dürfen während dieser zwei Minuten nicht sprechen oder sonst irgendwie Einfluss auf die sprechende Person nehmen. Wenn die zwei Minuten vorbei sind, haben diejenigen, die vorher nur zuhören durften, jeweils eine Minute (Stoppuhr) Zeit, demjenigen, der die Frage beantwortet hatte, positives, wertschätzendes und dankbares Feedback zu geben. Kritisches Feedback, auch wenn es noch so konstruktiv gemeint ist, wird nicht zugelassen. Direkt nach den zwei Feedback-Minuten kommt die nächste Person dran, hat ebenfalls zwei Minuten Zeit, die Frage zu beantworten und erhält ebenso wie die erste anschliessend von ihrem Gegenüber bzw. den beiden anderen Gruppenmitgliedern jeweils eine Minute lang lobendes, anerkennendes und wertschätzendes Feedback. Und im Fall der Dreiergruppe wiederholt sich das Ganze zum Abschluss mit der dritten Person. Die ganze Übung dauert somit bei Zweiergruppen 6 und bei Dreiergruppen 12 Minuten.

Sobald dieser Austausch in den Kleingruppen abgeschlossen ist, begeben sich alle Teilnehmer zurück in die Gesamtgruppe und reflektieren das, was sie gerade erlebt haben. Wenn die Gesamtgruppe grösser ist als 15-20 Personen, ist es empfehlenswert, die Gesamtgruppe für die Reflexion in Teilgruppen aufzuteilen, evtl. sogar mehrstufig. So könnte ein Reflexionsprozess zum Beispiel folgende Schritte umfassen: Zweiergruppen, erste Reflexion in Vierergruppen, zweite Reflexion in Zwölfergruppen. In jeder Reflexionsrunde sollte jeder Teilnehmer zu Wort kommen und seine Erfahrungen und Eindrücke mit den anderen teilen.

Entscheidend ist die Frage, die von allen beantwortet wird, und die lautet im Grundmodul «connect»: «Wer bin ich und warum bin ich hier?» Ganz wichtig ist der Hinweis, dass es nicht um die Frage «was bin ich?» geht, sondern um «wer bin ich?», denn da sind Grundüberzeugungen, Werte, Lebensziele usw. gemeint und keine Schilderung der Karriere oder von beruflichen Erfolgen. Die Frage ist deswegen einfach und zugleich extrem anspruchsvoll. Sie ist für so gut wie jeden ungewohnt, überraschend und zwingt dazu, sich aus der Komfortzone des üblichen Business Small Talks herauszuwagen. Spätestens, wenn die Gruppe merkt, wie gut das tut, wenn man nur Lob dafür bekommt, dass man seine Komfortzone verlassen und sich geöffnet hat, bricht der Damm der Zurückhaltung und selbst Kollegen, die seit vielen Jahren in einem Team gearbeitet haben, erfahren Dinge, über die sie noch nie miteinander gesprochen haben. Ein weiterer Aspekt ist, dass in dieser Runde nicht eine Leistung oder ein Verhalten gelobt wird, sondern der Mensch als Persönlichkeit mit ihren wichtigsten Werten. Am Ende berichten fast einhundert Prozent aller Teilnehmer, dass sie sich nach der Übung wesentlich stärker und vor allem nachhaltiger mit den anderen Kollegen verbunden fühlen und ein tieferes Verständnis füreinander entwickelt haben. Einer hat das einmal so ausgedrückt: «Nach der Connect-

Übung kann ich mit diesen beiden anderen Menschen nie wieder so umgehen, wie ich vorher mit ihnen hätte umgehen können – absolut verblüffend!»

An der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich wurde der Beyond Leadership Ansatz wissenschaftlich untersucht, hinterfragt und mit verschiedensten Gruppen getestet. Als Ergebnis kann festgehalten werden: Mit Beyond Leadership haben wir ein Instrument, das auf hervorragende Weise aktuellste Erkenntnisse der Leadership-Forschung, aus Positive Psychology und aus der Praxis des Teambuildings in eine sehr einfache, pragmatische Übung übersetzt. Alle Tests in der Praxis bei kleinen, mittleren und grossen Unternehmen und sonstigen Organisationen aus verschiedenen Sektoren mit Gruppengrössen von weniger als 20 bis hin zu mehreren hundert Teilnehmern haben die Funktionsfähigkeit des Beyond Leadership Konzepts bestätigt und das – überraschenderweise – ohne Ausnahme.

Je nach Zielsetzung kann das Grundmodul «connect» um weitere Module zu einem «Activation Circle» ergänzt werden, die nach dem gleichen Schema in Zweier- oder Dreiergruppen ablaufen, in denen aber jeweils andere Fragestellungen bearbeitet werden. Das erste Ergänzungsmodul mit dem Titel «align» fokussiert auf das Wir-Gefühl, d.h. die gestellte Frage beschäftigt sich mit den empfundenen gemeinsamen Werten. Dadurch erarbeitet die Gruppe die gemeinsame Identität und wird sich bewusst, was sie als Organisation miteinander verbindet. Viele Organisationen lassen diesen wichtigen Aspekt aus und beschäftigen sich direkt mit Fragen wie «Vision» oder «Purpose». Ohne sich vorher den gemeinsamen Werten, der gemeinsamen Basis bewusst zu sein, fehlt diesen Übungen aber ein entscheidender Teil der Substanz mit entsprechenden Folgen bei der Umsetzung. Bei «Beyond Leadership» spielt diese gemeinsame Identität aber eine ganz wichtige Rolle.

In der anschliessenden dritten Stufe «imagine» wird auf den gemeinsamen Werten aufgebaut und wieder in den Kleingruppen das «Wünschbare» entwickelt, d.h. die Definition von gemeinsamen Zielen und Prioritäten. Die konkrete Fragestellung der dritten Stufe ist besonders wichtig: ist sie zu allgemein gestellt, besteht die Gefahr, dass die Ergebnisse zu unverbindlich ausfallen, ist sie zu spezifisch, wird das Potenzial des «Flow», in dem sich die Gruppe befindet nicht ausgenutzt und es entsteht Enttäuschung. Möglich sind Fragestellungen nach einer künftigen Strategie (Beispiel: «was können wir als Team gemeinsam und ganz konkret erreichen?») oder nach Lösungen für konkrete, wichtige Fragen (Beispiel: «wie können wir unsere Firma/Abteilung fit machen für die Digitalisierung?»).

Die vierte Stufe «commit» wechselt dann wieder von der Perspektive «win» auf die Perspektive «ich» und es wird nach dem persönlichen Beitrag zur Erreichung der definierten Ziele gefragt («was tue ich ganz konkret und persönlich ab morgen, damit das, was wir in der Stufe «imagine» gemeinsam entwickelt haben, auch realisiert wird?»). Ein wichtiges Merkmal von «Beyond Leadership» wird in dieser Phase besonders deutlich: anders als bei herkömmlichen Workshopformaten, bei denen sich die Teilnehmenden unterschiedlich stark und aktiv einbringen, ist hier im erarbeiteten Ergebnis von jedem Teilnehmer und jeder Teilnehmerin auf die Sekunde genau gleich viel Input enthalten und alle haben für ihre Inputs gleichermassen Wertschätzung erhalten. Das erhöht die Qualität und auch die Konsequenz der Umsetzung deutlich. Die Umsetzung beginnt idealerweise bereits während des «Beyond Leadership» Workshops in einer weiteren Stufe, die wir «act» nennen. Je nach Thema und Setting ist das nicht oder nur eingeschränkt möglich, aber da wo der Schwung aus den Stufen eins bis vier direkt genutzt und in konkrete Massnahmen und Initiativen umgesetzt werden kann, sind die Voraussetzung für die Wirksamkeit der Umsetzung nochmals verbessert.

Abgeschlossen wird der «Activation Circle» des Beyond Leadership Konzepts mit einem speziellen Debriefing. Bei diesem Debriefing, bei dem auch wieder alle zu Wort kommen sollen,

geht es um die vierteilige Frage, (1) was man als besonders positiv erlebt hat, (2) was man hätte besser machen können, (3) was man gelernt hat im Workshop und (4) was man gerne mitnehmen möchte.

In einer Gesamtübersicht sieht das Konzept «Beyond Leadership» folgendermassen aus:

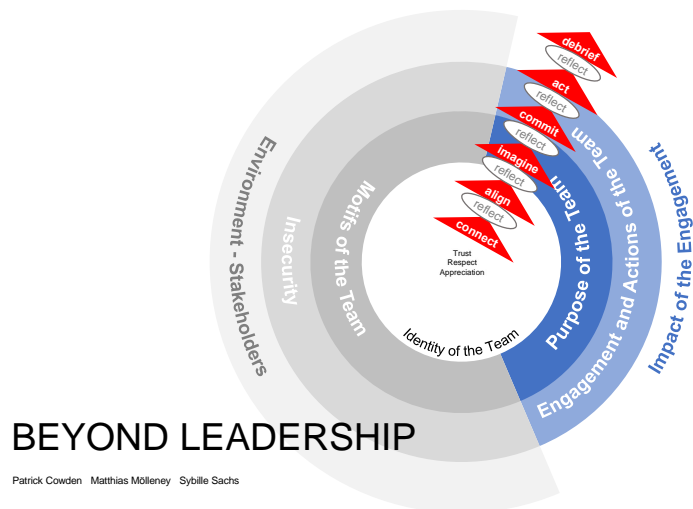


Abbildung 1: Modell «Beyond Leadership»

Hier ein Beispiel, wie ein «Beyond Leadership» Workshop in einer möglichst effizienten Form ablaufen könnte:

08.00 – 08.30	Begrüssung und Einführung, Erläuterung des «Beyond Leadership» Konzepts
08.30 – 09.00	Aufteilung in Zweier- oder Dreiergruppen und Übung «connect»
09.00 – 09.30	Reflexion der Stufe «connect» (Gesamtgruppe)
09.30 – 09.45	Übung «align» (Zweier- oder Dreiergruppen, neu zusammengesetzt)
09.45 – 10.15	Reflexion der Stufe «align» (Gesamtgruppe)
10.15 – 10.30	Pause
10.30 – 10.45	Übung «imagine» (Zweier- oder Dreiergruppen, neu zusammengesetzt)
10.45 – 11.15	Reflexion der Stufe «imagine» (Gesamtgruppe)
11.15 – 11.30	Übung «commit» (Zweier- oder Dreiergruppen, neu zusammengesetzt)
11.30 – 11.45	Reflexion der Stufe «commit» (Gesamtgruppe)
11.45 – 12.00	Debriefing (Gesamtgruppe) Falls direkt eine Umsetzung («act») vorgesehen werden kann, wird diese Stufe noch vor dem Debriefing eingesetzt

Je nach Gruppengrösse dauern die Reflexionen entsprechend mehr oder weniger lang. Das oben beschriebene Beispiel bezieht sich auf eine typische Gesamtgrösse der Gruppe von 20-25 Personen.

Ein zeitlicher Mehrbedarf kann sich ergeben, wenn konkrete Fragestellungen, zum Beispiel die Analyse und Diskussion einer vorgängigen Mitarbeitendenbefragung, als Workshopbestandteile integriert werden sollen.

Wer sich noch vertiefter für die Gründe interessiert, warum «Beyond Leadership» so gut funktioniert, findet eine gute Beschreibung im Artikel der Forscher Creary, Caza und Roberts «Out of the box? How managing a subordinate's multiple identities affects the quality of a Manager-Subordinate relationship»<sup>2</sup>. Sie haben untersucht, wie sich die Berücksichtigung verschiedener Identitäten auf die Qualität der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung auswirkt. Mit diesen verschiedenen Identitäten ist gemeint, dass alle Menschen neben ihrer Identität als Arbeitnehmer oder Vorgesetzter noch weitere Identitäten haben, zum Beispiel als Familienmensch, Funktionsträger in einem Sportverein oder einer Partei usw. Ansätze, diese verschiedenen Identitäten im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bewusst zu integrieren und den jeweils anderen als Persönlichkeit mit Facetten auch ausserhalb des Jobs wahrzunehmen, werden inklusive Strategien genannt. Das Gegenmodell, nämlich sich ausschliesslich auf die Job-Dimension des Menschen zu beschränken, sind sogenannte exklusive Ansätze.

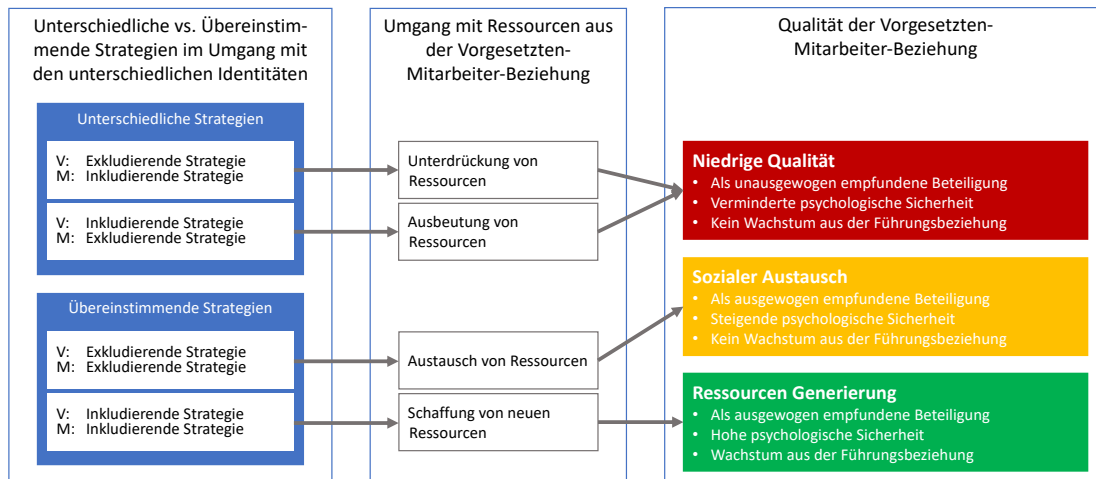
Die Abbildung 2 (unten) zeigt auf, was es bedeutet, wenn sich Vorgesetzte und Mitarbeiter für jeweils einen Ansatz, inklusiv oder exklusiv, entscheiden. Ein echter Mehrwert entsteht nur dann, wenn sich beide, Vorgesetzte und Mitarbeiter, einig sind, dass sie sich gegenseitig als vielfältig geprägte Persönlichkeiten wahrnehmen und auf dieser Basis kooperieren wollen.

In diesem Zusammenhang ist der Begriff der «Psychological Safety» besonders wichtig, der in der Studie von Creary, Caza und Roberts mehrfach erwähnt wird. Es geht dabei darum, dass Teams immer dann sehr gute Leistungen bringen, wenn sie Teammitglieder sich psychologisch sicher fühlen. Dabei geht es weniger um Sicherheit vor Angriffen, sondern um das Gefühl einer Vertrautheit innerhalb der Gruppe und diese Vertrautheit, kann auf verschiedene Weise erzeugt werden. Seien es bestimmte Rituale in Meetings, ungeschriebene oder geschriebene Regeln der internen Kommunikation oder transparente und als fair empfundene Beförderungskriterien, Menschen brauchen das Gefühl, dass sie sich aufeinander verlassen können und gemeinsame Ziele verfolgen, damit sie ihr Leistungspotenzial voll einsetzen können.

---

<sup>2</sup> Creary, Caza und Roberts «Out of the box? How managing a subordinate's multiple identities affects the quality of a Manager-Subordinate relationship», *Academy of Management Review*, 2015, Vol. 40, No. 4, 538–562

## Verschiedene persönliche Identitäten als Qualitätskriterium



Quelle: Creary, Caza and Roberts, «Out of the box? How managing a subordinate's multiple identities affects the quality of a manager-subordinate relationship», Academy of Management Review 2015, Vol. 40, No. 4, 538-562.

Abbildung 2: Die Auswirkungen exklusiver und inklusiver Strategien in der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung

Das ist kürzlich auch von Google in einer internen Studie eindrücklich bestätigt worden, bei der es um die Frage ging, welche Gründe ausschlaggebend dafür sind, dass einige Teams gemeinsam bessere Leistungen bringen als andere. Die übliche «Verdächtigen» unter den möglichen Gründen, wie die Führungsleistung der Vorgesetzten oder die intellektuelle Leistungsfähigkeit der Teammitglieder, haben sich dabei als untaugliche Erklärungsmuster erwiesen. Entscheidend war am Ende die «Psychological Safety», d.h. das Gefühl der Vertrautheit, der gegenseitigen Achtsamkeit und der o.g. inklusive Ansatz, der die verschiedenen Identitäten der beteiligten Personen integriert. Eine gute Beschreibung der Google-Studie hat die NY Times mit ihrem Artikel «What Google learned from its quest to build the perfect team»<sup>3</sup> geliefert.

Die Erfahrungen der HWZ in Zürich im Forschungsprojekt «Leadership 3.0» haben die bisherigen Untersuchungen zur Bedeutung der «psychologischen Sicherheit» bestätigt und gezeigt, dass das Beyond Leadership Konzept bei richtiger Anwendung zuverlässig in der Lage ist, Verbindungen aufzubauen zwischen Mitarbeitern unabhängig von Hierarchie und Bereichszugehörigkeit. Gerade für Unternehmen mit netzwerkartigen, fluiden und holokratischen Strukturen ist es eine sehr gut geeignete Methode, um neuartige Führungsstrukturen aufzubauen. Es ist sozusagen das wichtigste Werkzeug, um aus traditionellen Vorgesetzten moderne *Vorgenetzte* zu machen.

Wichtig ist, dass Beyond Leadership kein Consulting-Modell ist, das nur von besonders zertifizierten Consultants oder Trainern angewendet werden kann, sondern es geht darum, dass alle Teilnehmer es als ein eigenes Werkzeug betrachten, die Ownership übernehmen und Beyond Leadership in ihre normale Arbeit integrieren. In diesem Sinne enthält eine Einführung, wie sie in dem o.g. Beispielablauf dargestellt ist, auch immer den Train-the-Trainer Aspekt.

Matthias Mölloney

www.peoplexpert.ch  
matthias@moelleney.com

<sup>3</sup> Charles Duhigg «What Google learned from its quest to build the perfect team», NY Times, The Work Issue: Reimagining the Office, 25. Februar 2016, Kapitel 1