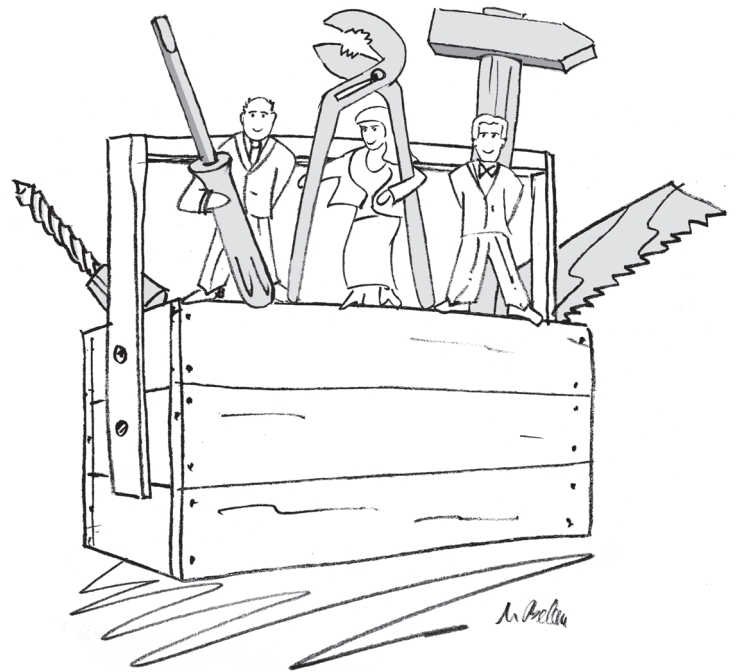


Werkzeug (64)

Beyond Leadership

Matthias Möllene, Daniel Humbel und Martin Eisenhut



Beyond Leadership ist ein Vorgehensmodell zur Erreichung eines vorgegebenen Ziels oder Lösung eines komplexen Problems, das sowohl an der Werteebene der einzelnen Individuen als auch der Teams ansetzt.

Kontext der Methode

Moderne Organisationen lösen sich zunehmend von traditionellen Hierarchien und funktionieren in netzwerkartigen Strukturen, die stark auf Kooperation setzen (Alvesson, Blom & Svingsson 2017). Was das ganz konkret für die Führung bedeutet, hat das Google-Management 2011 in seinem Projekt «Aristoteles» herausgefunden (Winkler 2016, S. 111). Die Unternehmensleitung wollte wissen, was High Performing-Teams von weniger leistungsstarken Teams unterscheidet und hat verschiedenste Einflussfaktoren untersuchen lassen. Anders als erwartet, waren Faktoren wie individuelle Kompetenzen und Erfahrungen zwar wichtig, aber als entscheidend für eine nachhaltig hohe Teamleistung hat sich die sogenannte psychologische Sicherheit herausgestellt (Edmondson & Dörffer 2018).

Bei diesem Ansatz geht es darum, eine Kultur innerhalb der Teams zu etablieren, die es den Mitgliedern erlaubt sich einzubringen und sich frei zu äußern, ohne negative Reaktionen seitens der Vorgesetzten und der anderen Teammitglieder befürchten zu müssen. Teams mit einer hohen psychologischen

Sicherheit unterscheiden sich von anderen Teams vor allem dadurch, dass erstens alle Teammitglieder in Diskussionen ungefähr die gleichen Redeanteile haben, und zweitens durch eine stärker ausgeprägte Wahrnehmungsfähigkeit, sich in die Denkweise und Situation der anderen Teammitglieder hineinzuversetzen.

Zusätzliche Aktualität erhält die Methode durch die Auseinandersetzung mit den Folgen der COVID-19 Pandemie. Die notwendige physische Distanz hat auf der einen Seite zu einer Erfahrung von Bedrohung durch andere Menschen als potenzielle Virenträger geführt, andererseits aber auch zu vielen solidarischen Initiativen. Wichtig ist, dass aus der physischen keine soziale Distanz wird, sondern dass die gelebte Solidarität zur Stärkung von nachhaltigen, sozialen Verbindungen genutzt wird. Damit das gelingen kann, ist die Wissenschaft gefordert virtuelle Formen zu entwickeln, mit denen soziale Nähe trotz physischer Distanz aufgebaut werden kann. Experimente, die Methode Beyond Leadership im Rahmen von Videokonferenzen einzusetzen, haben gezeigt, dass die Methode ihre Wirkung auch in derartigen Settings entfaltet.

Darstellung der Methode

An dieser Stelle setzt das Konzept «Beyond Leadership» an, das ursprünglich von Patrick Cowden erfunden wurde (2018). Es ist kein «Standalone»-Format, sondern ein Vehikel, um ein bestimmtes, in der Regel vorgegebenes, Ziel zu erreichen. Der Ansatz kann zum Beispiel als Moderationsmethode oder Vorgehensmodell in einen Strategieentwicklungsprozess integriert werden oder in einen Workshop, bei dem Lösungsansätze für ein komplexes Problem gefunden und potenzielle Stolpersteine unschädlich gemacht werden sollen.

Beyond Leadership hat den Fokus konsequent auf der Werteebene, und zwar sowohl auf der individuellen der beteiligten Personen als auch auf der Werteebene des Teams. Daher stammt auch der Name «Beyond Leadership», der anzeigen soll, dass traditionelle Denk-Grenzen in der Führung überschritten werden sollen. Um auf diese Werteebene zu kommen, beginnt ein Beyond Leadership-Workshop immer mit einem Check-in. Die einzelnen Schritte eines typischen Beyond Leadership-Workshops werden in den folgenden Abschnitten beschrieben (vgl. Abbildung 1). Eine ausführlichere Erläuterung des Modells und seiner Anwendung bei verschiedenen Organisationen, Ausgangssituationen, Gruppengrößen etc. enthält das Buch Beyond Leadership (Möllene & Sachs 2019).

Check-in

Thema und Ziel des Workshops werden als «Centerpoint» bezeichnet. Dieser Fokus ist vorher definiert und allen Teilnehmenden bekannt. Beim Check-in am Anfang eines Workshops wird eine erste Beziehung der Teilnehmenden zu dem Thema hergestellt, das bearbeitet werden soll. Jeder beantwortet reihum in der Gruppe die Frage «wie geht es mir jetzt und was erhoffe ich mir ganz persönlich von diesem Workshop?» Wichtig ist, dass jeder zu Wort kommt und sich frei äußern kann, ohne dass der Beitrag kommentiert oder bewertet wird.

Workshop-Regeln

Nach dem Check-in wird die Gesamtgruppe in Zweiergruppen aufgeteilt, wobei es den Teilnehmenden überlassen ist, wer sich mit wem zusammensetzt. Die Regeln, nach denen diese Zweiergruppen arbeiten, sind für die folgenden vier Schritte des Beyond Leadership Workshops immer gleich:

Es wird zunächst eine Frage gestellt, die von allen Zweiergruppen individuell parallel zueinander bearbeitet wird. Eine der beiden Personen beginnt und erhält zwei Minuten Zeit, um sich zu der gestellten Frage zu äußern.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

Abbildung 1
Ablaufbeispiel eines Beyond Leadership-Workshops

Phase	Frage	Methode	Dauer	Anmerkungen
Check-in	Wie geht es mir heute?	Plenum	ca. 10–15 Minuten	Je nach Anzahl Teilnehmender
Connect	Wer bin ich und warum bin ich hier?	Zweiergruppen Reflexion (je 2–4 Zweiergruppen) Plenum	6 Minuten ca. 10–15 Minuten ca. 5 Minuten	Moderierter Austausch zwischen den Reflexionsgruppen
Align	Wer sind wir und was ist uns gemeinsam wichtig?	Zweiergruppen Reflexion (je 2–4 Zweiergruppen) Plenum	6 Minuten ca. 10–15 Minuten ca. 5 Minuten	Moderierter Austausch zwischen den Reflexionsgruppen
Imagine	Wie können wir unser Problem X lösen?	Zweiergruppen Reflexion (je 2–4 Zweiergruppen) Plenum	6 Minuten ca. 10–15 Minuten ca. 5 Minuten	Moderierter Austausch zwischen den Reflexionsgruppen
Commit	Was trage ich persönlich bei, damit wir das Ziel erreichen?	Zweiergruppen Plenum	3 Minuten ca. 5 Minuten	Eine Minute antworten und 30 Sekunden Feedback Moderierter Austausch
Act		Diskussion in Kleingruppen und im Plenum	ca. 30 Minuten	Abstimmung und Clustering der verschiedenen Commitments, Entwickeln eines Umsetzungsplans
Debrief	Was war gut? Was hätten wir gemeinsam besser machen können? Was haben wir gelernt? Was nehme ich mit?	Reflexionsgruppen (4–8 Teilnehmende)	ca. 10 Minuten	
Check-out		Plenum	ca. 10–15 Minuten	Je nach Anzahl Teilnehmender
Gesamtzeitbedarf			ca. 2.5–4 Stunden inkl. Pausen	