

## Leadership 4.0

### Erfolgreich führen in modernen Organisationsstrukturen

Matthias Möllene

*Traditionelle, hierarchische Führungskonzepte sind nicht schlecht, aber nicht schnell genug. Sie sind nicht unwirksam, aber sie passen nicht zu fluiden, sich ständig verändernden Rahmenbedingungen. Moderne Organisationen sind meist wie Netzwerke organisiert und funktionieren nicht mehr nach den Prinzipien von Anweisung und Kontrolle. Insofern gibt es starke Parallelen zu typischen Expertenorganisationen wie beispielsweise Bildungsinstitutionen, Beratungsunternehmen oder Spitälern, in denen es auch eher auf eine gute Kooperation ankommt als auf klassische Vorgesetztenrollen. «Beyond Leadership» ist ein neuartiger Ansatz, um moderne Führungsstrukturen zu entwickeln und zu etablieren. Grundlagen des «Beyond Leadership»-Konzepts*

Moderne Organisationen haben erkannt, dass Hierarchien geeignet sind, klare und übersichtliche Strukturen zu definieren, aber auch, dass Hierarchien langsam sind und verhindern, dass rasch auf dynamische Bedingungen reagiert werden kann. In einer europaweiten Umfrage des Future Work Forum unter jungen Erwachsenen hat es ein Hochschulabsolvent aus Estland auf den Punkt gebracht: „Warum sollte ich einen Vorgesetzten fragen, wenn ich auch jemanden fragen kann, der die Antwort weiss?“

An die Stelle traditioneller Strukturen treten mehr und mehr Netzwerke, in denen die Mitglieder durch gemeinsame Ziele und gemeinsame Wertvorstellungen miteinander verbunden sind. Hier zählt die Teamleistung mehr als die Leistung der einzelnen Akteurinnen und Akteure und deswegen ist die Zusammenarbeit wichtiger als die individuelle Profilierung. In netzwerkartigen, fluiden oder holokratischen Organisationsstrukturen besteht nur selten eine feste Führungsbeziehung zwischen Mitarbeitenden und vorgesetzten Personen. Stattdessen gibt es Teil-Führungsverantwortungen in Projekten, Task Forces oder eben in Netzwerken. Deswegen funktionieren traditionelle Top-Down-Ansätze dort nicht mehr und Methoden zum Aufbau und zur Stabilisierung von Netzwerken sind gefragt.

Den zurzeit besten Ansatz haben wir bei Patrick Cowden gefunden, dessen Instrument «Beyond Leadership» das Methodenvakuum in der Führung von Netzwerkorganisationen ausfüllen kann. Patrick Cowden, Ex-CEO von Dell Deutschland und Ex-Chef von Hitachi Europe, ist vor mehr als zehn Jahren aus der Treitmühle einer klassischen CEO-Laufbahn ausgestiegen. Ihm wurde klar, dass es so nicht weitergehen kann im Management von großen Unternehmen<sup>1</sup>. Er hat beobachtet, dass viele Unternehmenslenkende 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 investieren Unternehmenslenkende immer mehr Zeit und Energie in noch filigranere Kostenkontrollen, Prozessoptimierungen und Bereichsabgrenzungen und hemmen damit die Belegschaft.

Patrick Cowdens' Lösung baut auf der Überlegung auf, dass Menschen mehr erreichen, wenn sie nicht nur nebeneinander oder miteinander, sondern füreinander arbeiten. Wenn sie sich miteinander verbunden fühlen und sich für gemeinsam erarbeitete Ziele engagieren. Er nennt es «the power of connect». Der Gedanke an sich ist nicht neu. Wir kennen ihn aus verschiedenen Moderationsmethoden in Teambuilding-Workshops, 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 mit Konzepten des «Trust-based Manage-

---

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

ment» und des «Positive Leadership» kombiniert. «Beyond Leadership» baut auf einem Grundmodul auf, das den Titel «Connect» trägt. Die Bezeichnung «Connect» weist bereits darauf hin, dass es darum geht, Menschen, die gemeinsam eine Strategie erarbeiten und umsetzen, eine Veränderung managen oder eine schwierige Aufgabe lösen müssen, ein Instrument an die Hand zu geben, mit dem sie sich gegenseitig in einen «Connect»-Zustand bringen können.

### **Anwendung des neuen Konzepts in der Praxis**

Wie funktioniert «Beyond Leadership»? Egal wie gross die Gruppe ist, man teilt sie in Teilgruppen von idealerweise drei Personen auf. Alle Teilgruppen bekommen die gleiche Frage und bearbeiten diese zu dritt. Bei dieser Übung in den Teilgruppen gelten folgende wichtige Regeln: Vor Beginn der Diskussion bestimmt jede Gruppe, wer beginnen soll. Dann wird die Frage gestellt und die erste Person hat vier Minuten Zeit (mit der Stoppuhr gemessen), die Frage zu beantworten oder zu kommentieren. Es geht dabei um ihre ganz persönliche Meinung. Die beiden anderen Personen dürfen während diesen vier Minuten nicht sprechen oder non verbal Einfluss auf die sprechende Person nehmen.

Wenn die vier Minuten vorbei sind, haben die beiden anderen Personen jeweils eine Minute Zeit, der ersten Person positive, wertschätzende und dankbare Feedbacks zu geben. Ein kritisches Feedback, auch wenn es noch so konstruktiv gemeint ist, wird nicht zugelassen. Dieses Vorgehen wird mit den beiden anderen Personen der Teilgruppe wiederholt. Die ganze Übung dauert somit exakt 18 Minuten.

Entscheidend ist, dass alle dieselbe Frage beantworten. Diese Frage lautet im Grundmodul «Connect»: «Wer bin ich und warum bin ich hier?» Ganz wichtig ist, dass es nicht um die Frage «was bin ich?» geht, sondern um die Frage «wer bin ich?». Damit werden Grundüberzeugungen, Werte, Lebensziele usw. erläutert anstelle der üblichen Schilderung der Karriere oder von beruflichen Erfolgen. Die Frage ist deswegen einfach und zugleich extrem anspruchsvoll. Sie ist für nahezu jeden ungewohnt, überraschend und zwingt die Teilnehmenden sich aus der Komfortzone des üblichen Business Small Talks herauszuwagen. Spätestens wenn die Teilnehmenden merken, wie gut es tut, Lob für das Verlassen seiner Komfortzone und für die persönlichen, offenen Äusserungen zu erhalten, bricht der Damm der Zurückhaltung. Selbst Personen, die seit vielen Jahren zusammen in einem Team arbeiten, erfahren so Dinge übereinander, von denen sie noch nie etwas gehört hatten.

Am Ende berichten fast 100 Prozent aller Teilnehmenden, dass sie sich nach der Übung wesentlich stärker und vor allem nachhaltiger mit den Kolleginnen und Kollegen verbunden fühlen und ein tieferes Verständnis füreinander entwickelt haben. Ein ehemaliger Teilnehmer hat das 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. Das Ergebnis: Das Konzept ist ebenso einfach verständlich wie wirkungsvoll.

Je nach Zielsetzung kann das Grundmodul «Connect» um weitere Module zu einem «Activation Circle» erweitert werden. Diese Ergänzungsmodule haben denselben Ablauf wie das Grundmodul. Das erste Ergänzungsmodul mit dem Titel «Align» fokussiert auf das Wir-Gefühl, d.h. die gestellte Frage beschäftigt sich mit den empfundenen gemeinsamen Werten. Im anschliessenden zweiten Ergänzungsmodul «Commit» geht es um die Definition von gemeinsamen Zielen und Prioritäten. Das dritte Ergänzungsmodul «Act» fragt nach dem persönlichen Beitrag zur Erreichung der definierten Ziele. Abgeschlossen wird der «Activation Circle» des «Beyond Leadership»-Konzepts mit einem speziellen Debriefing, bei dem die Erfahrungen aus den vorausgegangenen Modulen reflektiert und Ausblicke in die Zukunft gemacht werden.

Die Erfahrungen der HWZ in Zürich haben gezeigt, dass das «Beyond Leadership»-Konzept bei richtiger Anwendung in der Lage ist, Verbindungen zwischen Mitarbeitenden unabhängig von Hierarchie und Bereichszugehörigkeit aufzubauen. Gerade für Expertenorganisationen

und Unternehmen mit netzwerkartigen Strukturen ist es eine sehr gut geeignete Methode, um neuartige Führungsstrukturen aufzubauen. Es ist sozusagen das bestgeeignete Werkzeug, wenn aus Vorgesetzten Vorgenetzte werden sollen.