

«Wir sollten einen mensch



Beyond Leadership verändert die Unternehmenskultur. Vertrauen, Respekt und Wertschätzung sind in der Zusammenarbeit zentral, sagen Sybille Sachs und Matthias Mölleney.



Rolf Murbach



Reto Schlatter

Context: Beyond Leadership heisst Ihr neues Buch. Was steckt dahinter?

Sybille Sachs: Wenn sich Menschen im beruflichen Kontext mit einem Thema beschäftigen, tun sie dies häufig nur sachbezogen. Bei einer Vorstellung zum Beispiel reden sie über ihre Funktion. Dadurch schränken sie sich ein. Der Beyond-Leadership-Ansatz ist ein strukturiertes Vorgehen, das die Menschen unterstützt, sich mit ihrer ganzen Persönlichkeit einzubringen und Ziele gemeinsam zu erreichen. Die Teilnehmenden formulieren Erwartungen, beschreiben sich als Persönlichkeit und erarbeiten gemeinsam Wünsche, Visionen und konkrete Umsetzungen. Studien haben gezeigt, dass Menschen dank diesem wertschätzenden Vorgehen eine andere Qualität von Beziehung erlangen und auf mehr Ressourcen zugreifen können.

An der Buchvernissage, an der die Teilnehmenden eine Beyond-Übung machten, kam das gut an. Sie fühlten sich angesprochen. Brauchen wir einen anderen Umgang miteinander?

Matthias Mölleney: Ja, wir sollten einen menschlicheren Umgang pflegen. Im Arbeitsleben nehmen wir häufig starre Rollen ein. Bei einem Projekt etwa sind die Teammitglieder häufig vor allem als Vertreterinnen bzw. Vertreter ihres Bereichs eingesetzt und sollen dort die Interessen ihrer Vorgesetzten wahrnehmen. Alle sind fixiert auf diese Rolle und können sich gar nicht selber einbringen. Sie verpassen es deswegen auch, mit den anderen in Beziehung zu treten – was für das Gelingen von Projekten unerlässlich ist. Mit Beyond Leadership bringen wir den Beziehungsaspekt zurück.

Rollen sind eigentlich sinnvoll, offenbar verhindern sie auch einiges.

Matthias Mölleney: Wichtig ist, wie wir Rollen verstehen. Bei agilen Arbeitsformen heisst das: weg von fixen Funk-

ZU DEN PERSONEN

SYBILLE SACHS

ist Leiterin des Instituts für Strategisches Management an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich.

MATTHIAS MÖLLENEY

ist Leiter des Center for HRM & Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich und Präsident der ZGP Zürcher Gesellschaft für Personal-Management.

«...licheren Umgang pflegen»

tionsbeschreibungen, hin zu flexiblem Verhalten und Übernahme von Verantwortung.

Sybille Sachs: Agilität heisst auch, dass ich bei Projekten aufgrund meiner Kompetenzen einmal Leader, dann wieder Follower bin. Meine Rolle kann sich also je nach Situation verändern.

Hierarchien erschweren solche Rollenwechsel. Haben das Unternehmen verstanden?

Matthias Mölloney: Sie müssen es verstehen. Beyond Leadership funktioniert nicht, wenn in der Zusammenarbeit Hierarchien vorherrschen. Die Menschen sollten sich auf Augenhöhe begegnen. Ich hatte die Aufgabe, bei einem grossen deutschen Unternehmen Beyond Leadership einzuführen. Der CEO wünschte sich, gleich wie die Mitarbeitenden behandelt zu werden. Ich sagte ihm, das sei gut, denn nur so funktioniert unser Ansatz. Sonderrollen haben keinen Platz. Respektvoller Umgang und gleichberechtigte Zusammenarbeit sind nur möglich, wenn Hierarchien keine Rolle spielen.

Lassen sich Betriebe auf Beyond Leadership ein?

Matthias Mölloney: CEOs, die sich für grossartig und unantastbar halten, wollen das in ihrem Unternehmen nicht in Frage stellen lassen. Aber ich habe einige Führungskräfte erlebt, die sich zwar nicht für Beyond Leadership interessierten, aber sagten: Macht mal. Im Gegensatz zu vielen anderen Change-Management-Ansätzen, die nur top down umgesetzt werden können, funktioniert das Konzept auch, wenn das Topmanagement nicht involviert ist. Sie müssen es einfach zulassen – und sind dann in der Regel überrascht, was es dem Unternehmen bringt.

Sybille Sachs: Das Verständnis von Hierarchie erfährt eine andere Bedeutung. Es wird weniger institutionell, dafür kompetenzorientiert begriffen. Wichtig für die Zusammenarbeit ist, welche Kompetenzen ich einbringen kann und nicht welche hierarchische Position ich formell inne habe.

Hierarchien verlieren in der modernen Arbeitswelt an Bedeutung.

Matthias Mölloney: Das beobachten wir bei vielen Unternehmen. Es gibt Firmen, die ihre Hierarchien abgeschafft haben. Sie verstehen Führung als Dienstleistung. Hierarchie spielt dann eine dienend-konstruktive Rolle. Natürlich gibt es nach wie vor Patrons, für die klar ist: Ich sage, wie es läuft.

Was ist bei einem Beyond-Leadership-Training wichtig?

Matthias Mölloney: Wir arbeiten mit einem klar strukturierten Ablauf. Ein Training dauert circa einen halben Tag. Die Teilnehmenden können sich nicht



So funktioniert Beyond Leadership

Patrick D. Cowden, unter anderem Ex-Deutschland-CEO von Dell, hat Beyond Leadership entwickelt. Sein Credo: Nicht Instrumente und Prozesse sollen im Zentrum stehen, sondern Menschen. Er sagt: «Menschen erreichen gemeinsam mehr, wenn sie nicht nur miteinander, sondern füreinander arbeiten, wenn sie sich miteinander verbunden fühlen und wenn sie sich für gemeinsam erarbeitete Ziele engagieren.»

Kernstück von Beyond Leadership ist ein Aktivierungszirkel in Form eines Workflows. Das strukturierte und moderierte Vorgehen dient der Entwicklung vom Selbst- zum Teambewusstsein. Nach einem gemeinsamen «Check-in» (erste Phase) beginnt man bei Beyond Leadership in der zweiten Phase «Connect» mit dem Bewusstmachen der eigenen Persönlichkeit. Ein wichtiges Element im ganzen Prozess sind Interaktion und positives Feedback in Kleingruppen sowie Reflexion in Grossgruppen. Gestaltungsmittel sind wertschätzende Fragen und genaues Zuhören.

In der dritten Phase «Align» wechselt der Fokus vom Ich zum Wir. Dabei werden Team- oder Unternehmensidentität erarbeitet, die Basis, auf der Unternehmensziele fussen. In der vierten Phase «Imagine» entwickeln die Teilnehmenden das Bild einer wünschenswerten Zukunft. Die fünfte Phase «Commit»

wechselt wieder auf die Ich-Ebene. Sie richtet sich auf die Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Ziele aus. In der sechsten Phase «Act» geht es um die konkrete Umsetzung der Leistungsversprechen und um die individuellen Beiträge der Mitglieder. Abgeschlossen wird der Workflow mit einem gemeinsamen «Debriefing» und dem «Check-out».

- › **Check-in:** Fokus auf das zentrale Thema
- › **Connect:** kennenlernen auf hohem Niveau
- › **Align:** ausrichten auf eine gemeinsame Identität
- › **Imagine:** gemeinsam tragfähige Lösungen entwickeln
- › **Commit:** der Schritt zur Umsetzung
- › **Debriefing:** die entscheidende Vertiefung
- › **Check-out:** die zusammenfassende Reflexion

Der Aktivierungszyklus ist ausführlich beschrieben in der Managementfibel «Beyond Leadership».



Matthias Mölloney,
Sybille Sachs:
Beyond Leadership.
Verlag SKV AG, Zürich
2019. CHF 28.00
Bezug: verlagskv.ch
Für kfmv-Mitglieder mit
15% Rabatt



Wie sehen die Übungen konkret aus?

Sybille Sachs: Wir durchlaufen den sogenannten Activation Circle. Beim Check-in formulieren die Teilnehmenden, wie sie sich fühlen und was sie erwarten. Danach bilden sie Zweiergruppen. Jeder formuliert im sogenannten Connect während exakt zwei Minuten, wer er oder sie ist – nicht was er oder sie beruflich macht, sondern, was ihm wichtig ist, was sie als Menschen auszeichnet. Der andere hört nur zu, darf nicht unterbrechen und gibt nachher ein wertschätzendes Feedback. Kritik ist nicht erlaubt. Die Teilnehmenden verlassen dadurch ihre Komfortzone, öffnen sich und erleben die Begegnung als vertrauensvoll. Danach folgen in grösseren Gruppen ein reflexiver Austausch, ebenfalls sehr strukturiert, sowie weitere Übungen. Die Teilnehmenden entwickeln eine gemeinsame Vision für das Unternehmen, die eigenen Projekte oder lösen ein konkretes Problem. Beyond Leadership klärt, wohin ein Unternehmen oder eine Gruppe will, und garantiert durch

wie bei anderen Veranstaltungen sporadisch ausklinken. Sie sind unablässig aktiv, reden oder hören zu – immer nach genauen inhaltlichen und zeitlichen Vorgaben. Wichtig ist auch der Raum. Ich lasse in der Regel alle Tische entfernen, und wir sitzen auf Stühlen in einem Kreis. Dann beginnen wir mit den Übungen. Es hat sich bewährt, wenn sich die Teilnehmenden auf die einzel-

nen Schritte einlassen, ohne vorher genau zu wissen, weshalb wir was tun. Sie können sich dadurch überraschen lassen, und ich erkläre danach, was die einzelnen Phasen bedeuten. Es gibt aber auch Personen, die vorgängig genaue Erklärungen wünschen. Vor allem kopflastige Menschen wollen zuerst das Konzept verstehen, das hinter Beyond Leadership steckt.

ANZEIGE



kv business school zürich
mein bildungspartner.

Mit über 120 Seminaren

MeineSeminare[®].ch



Auszug aus dem breiten Seminarprogramm

- Das neue Schweizerische Datenschutzgesetz**
- Führen auf Distanz**
- Interkulturelle Kommunikation**
- Brush-up Geldflussrechnung**
- Pimp my Flip II – professionell visualisieren für Fortgeschrittene**
- Die geheimen Tricks von Microsoft Office**
- Hilfe Zahlen!**
- Coding – Programmieren für Anfänger**
- ...und viele weitere Seminare!

10% Rabatt für Mitglieder des Kaufmännischen Verbands Zürich!

den strukturierten Ablauf die Mitwirkung aller Beteiligten. Jeder darf und soll sich einbringen können.

Matthias Mölleny: Der Activation Circle führt zu einer positiven Grundhaltung. Wir hören ganz genau zu, orientieren uns nicht an Defiziten, wie wir das oft tun, sondern fokussieren auf das Wünschbare, Mögliche. Sätze wie «Das

«Wir hören ganz genau zu, orientieren uns nicht an Defiziten, sondern fokussieren auf das Wünschbare.»

geht doch nicht, das ist unmöglich, das hast du schlecht gemacht» haben keinen Platz. Beyond Leadership trägt zu einem gemeinsamen Werteverständnis bei. Wir schaffen dadurch die Voraussetzung für gelingendes Arbeiten – weil Offenheit, Vertrauen und Beziehung den Prozess bestimmen.

Kritiker halten Beyond Leadership möglicherweise für allzu psychologisch oder esoterisch. Gibt es auch Widerstände bei Teilnehmenden?

Sybille Sachs: Natürlich wird es immer Menschen geben, die nichts damit anfangen können. Wir machen in unseren Trainings aber die Erfahrung, dass sich die meisten darauf einlassen und vor allem darüber erstaunt sind, was es bewirkt. Sie sind fasziniert von der positiven Energie, die sich häufig sehr schnell einstellt, dem Flow, den vertrauensvollen Begegnungen sowie von den Ressourcen, die sie bei sich und der Gruppe wahrnehmen. Zudem können sich alle einbringen, und sie erleben Sinnhaftigkeit.

Wie erklären Sie sich die Offenheit?

Sybille Sachs: Die Digitalisierung bringt es mit sich, dass wir uns einseitig auf die Technologie fokussieren. Digitalisierte Prozesse führen zwar zu Effizienzsteigerung, doch weniger als erhofft. Etwas anderes ist entscheidend: Wenn sich Menschen bei der Arbeit wohlfühlen und sich entfalten können, dann ist die Produktivitäts- und Effizienzsteigerung mit den neuen Technologien deutlich höher.

Matthias Mölleny: Google hat in einer internen Untersuchung aufgezeigt, was High Performing Teams auszeichnet: Erfahrung, Qualifikation, Motivation und Frauenanteil gehören dazu. Überraschend war aber, wie stark die psychologische Sicherheit – das heisst Respekt, Vertrauen und Wertschätzung – die Leistung beeinflusst. Wenn ich mich in einem Team aufgehoben fühle, wenn ich mich frei äussern darf, ohne gleich kritisiert zu werden, und wenn mich die anderen ernst nehmen, dann bin ich sehr leistungsfähig. Diese Erkenntnis ist nun auf dem Tisch vieler Führungskräfte. Früher taten sie solche Instrumente vielleicht als «Gschpürschmi, Fühlschmi» ab, heute müssen sie sich damit befassen, wenn sie mit ihrem Unternehmen – und ihren Mitarbeitenden! – erfolgreich sein wollen.

Sybille Sachs: Die Forschung zeigt vier Effekte von psychologischer Sicherheit auf, das sogenannte psychologische Kapital der Menschen: Mitarbeitende sind effektiv, optimistisch, hoffnungsvoll und vor allem resilient. Der letzte Punkt ist besonders wichtig, weil viele Menschen dem Druck der Arbeitswelt nicht mehr gewachsen sind und sich emotional erschöpft fühlen.

Wie nachhaltig ist Beyond Leadership?

Matthias Mölleny: Die Trainings sind auf jeden Fall nachhaltig, weil die Menschen das, was sie in Beyond Leadership miteinander teilen – wer bin ich, was zeichnet mich aus, die entstandene Beziehung – nicht beschädigen wollen. Es ist ihnen wichtig. Sie fühlen sich mit den anderen verbunden, ähnlich, wie man sich mit Freunden oder Verwandten verbunden fühlt: eine Basis, die bei der Zusammenarbeit trägt.

Sybille Sachs: Nachhaltigkeit stellt sich dann ein, wenn eine Organisation den Beyond-Leadership-Ansatz pflegt. Dadurch ändern sich Verhaltensmuster. Das braucht Zeit – wie bei allen Kulturveränderungen. Wir kennen Firmen, die praktizieren Beyond Leadership seit einiger Zeit; es ist Teil ihrer Kultur. Im Übrigen kann die Connect-Übung auch mit sich selber gemacht werden, indem man am Abend den Tag Revue passieren lässt, ohne kritisches, dafür mit wertschätzendem Feedback. Es ist eine Form der Achtsamkeit. Der sogenannte positive Selftalk ist heilsam. ✕



AUS ALT MACH NEU

Wer seine Sache fortwährend gut machen will, muss sich verändern. Schliesslich bleibt die Zeit nicht stehen. Und das Umfeld verändert sich kontinuierlich. Das bedeutet, dass man sich in der Kunst üben muss, die Essenz des Erfolgs von gestern in die noch ungewisse Zukunft von morgen einzufügen. Keine leichte Aufgabe! Denn es gilt, den richtigen Mix zwischen Bewahren, Weglassen und Zulassen zu finden.

Doch Leben heisst Veränderung. Für Menschen genauso wie für Unternehmen. Ein Fakt, dessen sich Firmen heute, unabhängig von ihrer Grösse, durchaus bewusst sind. Und so heisst das Zauberwort der Stunde denn auch bei den allermeisten: Transformation.

Gut so! Denn es signalisiert den Willen zum Aufbruch – zur Weiterentwicklung. Die Frage ist nur: Was will man bewahren? Was soll neu werden? Und warum? Spannend dabei ist: Die Frage nach Neuorientierung wirft einen unweigerlich zurück. Auf die eigene Identität. Auf die Frage, was einen ausmacht. Sich neu zu definieren heisst somit erst einmal ein In-sich-Gehen, ein Sich-Hinterfragen.

Statt sich also im Strom aller Transformationsfreudigen einfach mittreiben zu lassen und in unkoordinierten Aktivismus zu verfallen, sollten bewusst bewährte Stärken und Potenziale erkannt werden – als Grundstein für alles Weitere. Dabei sollte nicht vergessen werden, das Althergebrachte wertzuschätzen, gleichzeitig aber Neuem Raum zu lassen. Denn das Beste gelingt – so viel ist sicher – wenn man die Stärken des Gestern mit dem Nutzen von morgen in Einklang bringt.

YVONNE SEITZ, Head Diversity und Employer Attractiveness AXA Winterthur und frei schaffende Journalistin