

Matthias Möllenev
Svbillle Sachs

BEYOND Leadership

Deutsche Ausgabe

VERLAG:SKV

Matthias Möllenev
Svbillle Sachs

Beyond Leadership

VERLAG:SKV

2. Auflage 2025

Matthias Mölleney | Sybille Sachs

Beyond Leadership

ISBN 978-3-286-51436-2

© Verlag SKV AG, Zürich

www.verlagskv.ch

Alle Rechte vorbehalten.

Ohne Genehmigung des Verlags ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus in irgendeiner Form zu reproduzieren.

Projektleitung: Denise Neuschwander, Yvonne Vafi-Obrist

Haben Sie Fragen, Anregungen oder Rückmeldungen?

Wir nehmen diese gerne per E-Mail an info@verlagskv.ch entgegen.

Vorwort zur 2. Auflage

Seit der ersten Auflage im Jahr 2019 konnten wir Beyond Leadership in zahlreichen Unternehmen, Non-Profit-Organisationen, Verwaltungen sowie in Aus- und Weiterbildungsmodulen einsetzen. Diese Erfahrungen haben wir in die zweite Ausgabe einfließen lassen. Ausserdem haben wir alle in dieser Zeit die Pandemie erlebt. In dieser Krise haben wir gesehen, dass Beyond Leadership auch im virtuellen Kontext sehr wirksam ist.

Darüber hinaus haben uns die neuesten Erkenntnisse im Bereich Leadership darin bestätigt, dass es sich um eine zukunftsweisende Methode handelt, mit der Teams aus allen Bereichen zu einer effizienten und effektiven Zusammenarbeit finden können, unabhängig davon, an welchem Thema sie arbeiten wollen. Aus diesem Grund haben wir das Thema «Vertrauen und psychologische Sicherheit» in der Einführung vertieft.



Ausserdem möchten wir uns bei den vielen Menschen bedanken, die sich uns im Rahmen eines Beyond Activation Circles anvertraut haben.

Patrick Cowden: Beyond Leadership ist einzigartig, für deine Inspiration sind wir dankbar.

Matthias Mölleneu und Sybille Sachs

Inhaltsverzeichnis

1	Vertrauen schaffen in den Beziehungen und psychologische Sicherheit in den Teams	9
2	Das Modell des Beyond Leadership Activation Circle: Aufbau und Funktionsweise	21
3	Die Schritte	39
3.1	Check-in: Fokus auf das zentrale Thema	40
3.2	Connect: Kennenlernen auf höchstem Niveau	44
3.3	Align: Ausrichten auf eine gemeinsame Identität	52
3.4	Imagine: Gemeinsam tragfähige Lösungen entwickeln	59
3.5	Commit: Der Schritt zur Umsetzungsqualität	69
3.6	Debriefing: Die entscheidende Vertiefung	76
3.7	Check-out: Die zusammenfassende Reflexion	81

4	Nachhaltigkeit von Beyond Leadership: «Beyond-Kultur»	85
5	Weitere Einsatzmöglichkeiten	93
6	«Beyond»-Testimonials	105
7	Endnoten	113
8	Referenzliste	114

Autoren



Matthias Mölleneay

Leiter des Centers for HRM & Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich.

Ehemals Personalchef und Mitglied der Konzernleitung von Swissair, Centerpulse und Unaxis. Direktor am Future Work Forum, London.

Verschiedene Veröffentlichungen, vor allem in Human Resources Management.



Prof. Dr. Sybille Sachs

Professorin für Betriebswirtschaft und Leiterin des Instituts für Strategisches Management an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Zahlreiche Publikationen in Stakeholder Management und Leadership. Unterstützt Unternehmen bei der Umsetzung von Management und Leadership als akademische Expertin und als Coach.

BEYOND Leadership

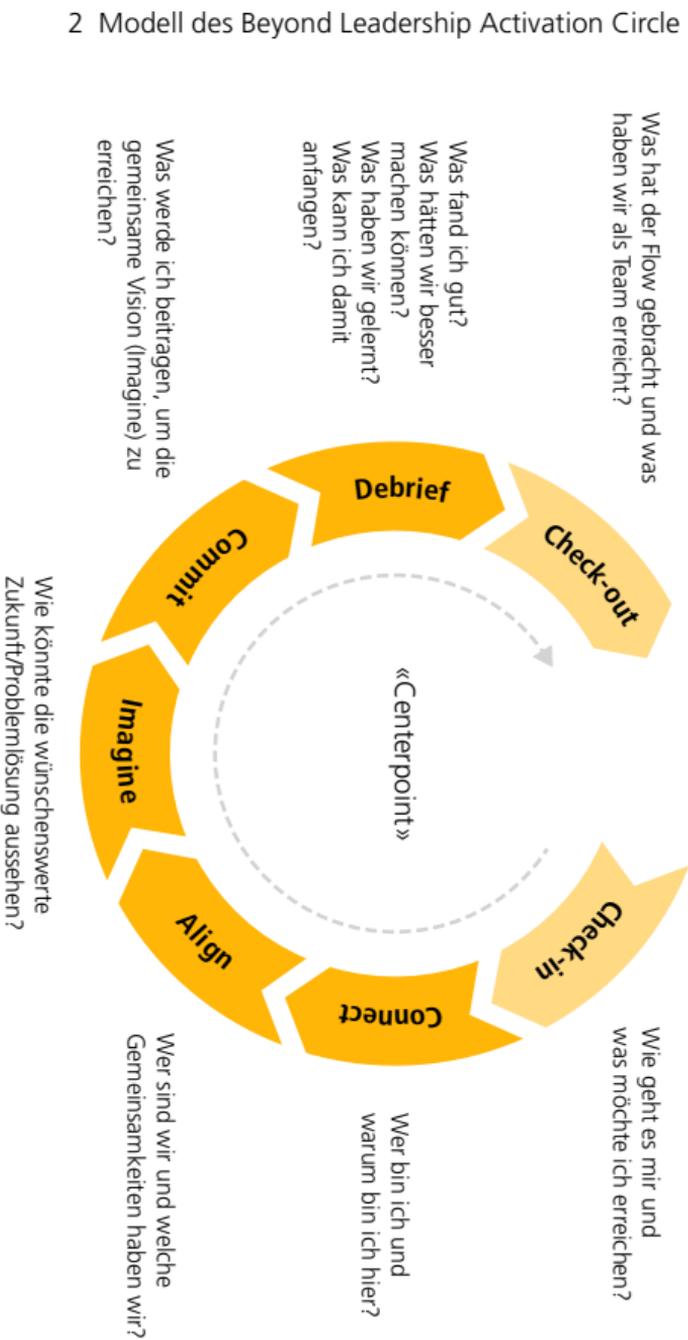
2

Das Modell des
Beyond Leadership
Activation Circle:
Aufbau und
Funktionsweise

Kernstück des Beyond Leadership ist ein Aktivierungs-Zirkel in Form eines **Workflows**. Wir benutzen bewusst den Begriff «Workflow» anstelle des herkömmlichen «Workshop», um deutlich zu machen, dass es um eine fließende Abfolge von Prozessschritten geht. In diesem iterativen Prozess findet Schritt für Schritt eine Entwicklung vom Selbst- zum Teambewusstsein statt: Unklarheiten werden reduziert, Akzeptanz wird erreicht, Wirkung erzeugt. Nach einem gemeinsamen «Check-in» (erste Phase) beginnt man bei Beyond Leadership in der zweiten Phase «Connect» mit dem Bewusstmachen der eigenen Persönlichkeit. Ein ganz wichtiges Element in allen Phasen von Beyond Leadership ist das positive Feedback. In der dritten Phase «Align» wechselt die Frage vom «Ich» zum «Wir». Dabei wird etwas Entscheidendes erreicht: das Ausarbeiten der Team- oder Unternehmensidentität und damit die Basis, auf der Unternehmensziele erarbeitet werden, die von allen mitgetragen werden.

Abbildung 1: Übersicht über den Ablauf eines Beyond Leadership Activation Circle

Beyond Leadership Activation Workflow



Darauf aufbauend entwickeln die Teilnehmenden in der vierten Phase «Imagine» das Bild einer wünschenswerten Zukunft. Die fünfte Phase trägt den Namen «Commit» und wechselt wieder auf die Ich-Ebene. Sie richtet sich auf die Umsetzung der gemeinsam entwickelten Ziele aus. In der anschließenden sechsten Phase «Act» geht es dann um die konkrete Umsetzung der Leistungsversprechen und um die individuellen Beiträge der Mitglieder. Abgeschlossen wird der Workflow mit einem speziellen, gemeinsamen «Debriefing». Oberflächlich betrachtet ähnelt ein **Beyond Leadership Activation Circle** einem intensiven Teambuilding-Seminar. Der Unterschied zeigt sich im Tiefgang des Prozesses, in der Einbettung als Teil der täglichen Routine und in den Ergebnissen.

Studien zeigen auch, dass Unternehmen, die es schafften, die eigene **Identität** zu definieren, eine andere, viel belastbarere Grundlage haben, um den Veränderungen und Unsicherheiten des digitalen Zeitalters zu begegnen (6). Während die meisten herkömmlichen Ansätze unzurei-

chend zwischen der Identität und der Vision des Unternehmens differenzieren, liegt bei Beyond Leadership genau darauf der Fokus.

Fragen als Gestaltungsprinzip

Führung in Beyond Leadership findet statt über wertschätzende Fragen, welche die Beziehungsqualität in jedem Schritt des Aktivierungszirkels stärken und vertiefen. Studien belegen, dass durch wertschätzende Fragen in der Führung Mitarbeitende motiviert werden können (7). Dies gilt vor allem auch in Situationen von Differenzen, unterschiedlichen Machtkonstellationen, Zeitdruck, physischer Distanz etc. Durch das Stellen von **wertschätzenden Fragen und durch Zuhören** kann dem Bedürfnis nach Verbundenheit wie auch nach Autonomie von Mitarbeitenden entsprochen werden.

In jedem Schritt eines Beyond Leadership Activation Circle wird eine entscheidende Frage im Team gestellt, die das Team befähigt, die Beziehung untereinander zu entwickeln und zu einer **gemeinsamen Einheit** zu führen.

BEYOND Leadership

4

Nachhaltigkeit von
Beyond Leadership:
«Beyond-Kultur»

Verstehen: Beyond erleben

Der erste, entscheidende Schritt von Beyond Leadership ist das konkrete Erleben des Aktivierungszyklus. Bereits das erste «Connect» bewirkt das Verständnis dafür, dass sich die Beziehungsqualität in jedem Meeting ganz anders ausnehmen kann.

Anwendung: regelmässig

Entscheidend ist die Übernahme der Beyond-Leadership-Idee in die **praktizierte Unternehmenskultur**. Sie darf nicht als Berateransatz verstanden werden, denn wenn man ein Unternehmen mit einer Heerschar von Beyond-Leadership-Trainern überfällt und flächendeckend Workshops durchführt, droht dem Konzept das gleiche Schicksal wie sehr vielen anderen Initiativen in der Vergangenheit: ein Strohfeuer mit beeindruckenden Effekten, aber kaum sind die Berater wieder gegangen, löscht die gewohnte Routine das Strohfeuer rasch wieder aus. Insofern muss das Ziel bei der Einführung von Beyond Leadership sein, dass neben der praktischen Anwendung in einer Serie von Initial-Workshops von

Anfang an gleichzeitig durch einen speziellen **Train-the-Trainer-Ansatz** die Übernahme der Verantwortung in das Unternehmen vorbereitet und gezielt sichergestellt wird. Die Erfahrung hat gezeigt, dass es nach einiger Zeit nicht mehr notwendig ist, die einzelnen Schritte mit der Stoppuhr präzise zu messen, sondern dass dieses Vorgehen über die Zeit hinweg zu einem Teil der Meeting-Routine wird.

Es ist dabei auch nicht entscheidend, den immer gleichen Ablauf mit den immer gleichen Fragen anzuwenden, sondern die wertschätzende Grundidee und die kooperierende Haltung in die tägliche Routine zu übertragen. Einige Beispiele dafür sind im folgenden Kapitel «Weitere Einsatzmöglichkeiten» näher beschrieben.

Top-down oder Middle-out: beides ist möglich

Die praktischen Erfahrungen haben gezeigt, dass es zwei verschiedene Ansätze für eine nachhaltige Einführung des Beyond Leadership gibt. Eine sehr bewährte Methode ist die **Top-down-Implementierung** über alle Führungsebenen, wobei

möglichst früh damit begonnen wird, integriert in die Workflows auch weitere Moderatorinnen und Moderatoren auszubilden (Train-the-Trainer-Ansatz), damit die Organisation sehr bald die Kontrolle übernehmen und Workflows für weitere Management- oder Mitarbeitendengruppen selber organisieren und moderieren kann.

Je nach Situation und Reifegrad einer Organisation kann Beyond Leadership aber auch in einem **Middle-out-Prozess** eingeführt werden. Beispielhaft gelungen ist das in einem grösseren Technologieunternehmen in Norddeutschland, bei dem sich bereits eine Gruppe aus dem Middle Management gebildet hatte, die mit der Art und der Qualität der internen Kooperation unzufrieden war und deshalb nach neuen Formen der Zusammenarbeit über Bereichsgrenzen hinweg gesucht hatte. Das Top Management stand diesen Ideen positiv gegenüber, wollte allerdings keine Führungsrolle in diesem Prozess übernehmen. Als ihnen das Middle-Management-Team die Idee und die Anwendung von Beyond Leadership konkret zeigen konnte, wurde aus der positiven Einstellung der

Geschäftsleitung eine aktive Unterstützung der Beyond-Leadership-Methode.

Kultur: die wertschätzende Unternehmung

Langfristig geht es bei Beyond Leadership um eine nachhaltige Veränderung der Unternehmenskultur, aufgebaut auf den zentralen **Prinzipien Vertrauen, Respekt und Wertschätzung**. Eine «Beyond Company» zeichnet sich aus durch einen sichtbar anderen Umgang der Mitarbeitenden untereinander («Connect»). Sie wissen, wer sie sind («Align») und wie die Zukunft sein kann («Imagine»). Jeder Person, die neu in eine solche Firma eintritt, fällt diese Unternehmenskultur auf, in der es sozusagen Teil der «Unternehmens-DNA» ist, dass jede Stimme gehört wird, dass jeder für seine Beiträge Wertschätzung bekommt und dass alle sich gegenseitig gut kennen («Commit»).