

Hierarchiefrei ist besser!

Wyss

2020

ISBN 978-3-8006-6288-3

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Wyss
Hierarchiefrei ist besser!


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Hierarchiefrei ist besser!

Mit FLOW-Kultur zum Management
auf Augenhöhe

von

Peter Wyss


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Peter Wyss studierte an den Universitäten von St.Gallen, Zürich und Paris und blickt zurück auf über 20 Jahre Erfahrung in der Entwicklung von Führungskräften und Unternehmenskulturen. Er ist der Begründer der FLOW-Kultur® und Inhaber der PWP Peter Wyss & Partner GmbH in Zürich und begleitet Unternehmen zu einer Kultur der Augenhöhe und des Vertrauens.

Er betreibt die Homepage www.flow-kultur.ch zum Thema dieses Buches.



Bei dem Begriff FLOW-Kultur® handelt es sich um eine geschützte Marke von Peter Wyss.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978 380066288 3
ISBN E-Book PDF: 978 380066289 0
ISBN E-Book ePub: 978 380066290 6

© 2020 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau GmbH
Crimmitschauer Straße 43, 08058 Zwickau
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann, Bureau Parapluie
Bildnachweis: Patrick Stahel



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Über den Autor und das Buch



Als Organisationsentwickler, Management-Trainer und Coach begleite ich Unternehmen in Kulturtransformationen und bin überzeugt, dass die Zeit für eine neue Art von Arbeiten in der Wirtschaft gekommen ist. Ich bin durch und durch Praktiker: An der Theorie interessiert mich nur derjenige Teil, der umgesetzt werden kann. Auch in meiner Tätigkeit als Dozent ziehe ich interaktive Workshops dem Dozieren vor. Und wie kam es zu diesem Buch?

Weichenstellungen

Zwei Begebenheiten waren ausschlaggebend für meinen Wechsel in den Bereich des Coachings und der Kulturentwicklung: Erstens die Seminare von Heinz Kaegi, die ich vor 30 Jahren für meinen Arbeitgeber organisierte und an denen ich als Organisator auch teilnahm. Als externer Trainer brachte er das Prinzip „From hard work to heart work“ (von harter Arbeit zu Herzensarbeit) rein und öffnete mir damit die Türen zum neuen Paradigma. Und zweitens waren da die burnoutähnlichen Zustände in meiner Funktion als Geschäftsleiter einer Organisation im Hilfswerkbereich, wo ich nach drei Jahren in dieser Leitungsposition wie gelähmt an meinem Schreibtisch saß, völlig energielos, ein Schatten meiner selbst. Ich kündigte und reiste ein halbes Jahr in Südamerika herum – und fand zu einer fundamentalen Neuorientierung. Nach meiner Rückkehr heuerte ich bei einer Firma für Führungstrainings an und durfte am eigenen Leib erleben, wie sich eine Kultur der Augenhöhe anfühlt. Dank dem Genius von Sven Stecher, der die Kampfkunst Aikido zu einer Trainingsmethode machte. Go with the FLOW!

Meine Arbeit mit Kunden und die Firma Semco in Sao Paulo

In meiner Arbeit mit Kunden war immer der Wunsch da, das Problem an der Wurzel zu packen: Nicht nur Führungskräfte auszubilden, sondern die Kultur der Firma zu verändern. Aber ich musste feststellen, dass Konzernleitungen mit anderen Dingen beschäftigt sind und der Kultur nicht den ihr gebührenden Stellenwert geben – und dass sich die übermächtigen Konzernstrukturen mit ihrer Hierarchie und Zahlenlogik kaum bewegen lassen. Und da erfuhr ich von Ricardo Semlers Firma Semco und dass es also Unternehmen gibt, die schon seit vielen

Jahren Selbstorganisation mit durchschlagendem Erfolg praktizieren! Daraufhin stürzte ich mich voll ins Thema und erforschte das neue Paradigma in der Tiefe. Und als geborener Praktiker ließ ich sogleich all dies Neue in meine Arbeit mit Kunden einfließen. Aber meistens war der Boden für diese Saat nicht bereit, und so stand ich da mit dem Wissen, dass es möglich ist, und meinen dafür nicht offenen Konzernkunden. Also suchte ich empfängliche Kunden, und das sind eben nicht börsennotierte Konzerne, sondern KMU: kleine und mittelständische Unternehmen. Nach einer Präsentation in einem Kreis von Unternehmern kamen gleich mehrere Firmeninhaber zu mir, um eine Kulturtransformation in Angriff zu nehmen. Aussagen wie „Ich will, dass die Leute in meiner Firma keine Angst mehr haben, das zu sagen, was sie denken“ oder „Ich möchte meinen Nachfolgern ein Unternehmen übergeben, das ohne Chef funktioniert“ zeigten mir: Es gibt wirklich Inhaber, die für die hierarchiefreie Kultur bereit sind! Mit perfekten Beweggründen, um die Kulturreise in Angriff zu nehmen.

Ein Buch!

Und dann kam der Impuls: Diese ermutigenden Erkenntnisse müssen einem breiteren Publikum zugänglich gemacht werden! Die Ergebnisse meiner Forschungen einerseits und meine jahrelangen Erfahrungen in der praktischen Anwendung mit Kunden andererseits. Und das spiegelt sich nun im Aufbau des Buches wider: Im ersten Teil des „Wozu“ beleuchte ich den Weg vom alten ins neue Paradigma – mit dem entsprechenden Weltbild, den Studien und Analogien. Im zweiten, praktischen Teil beschreibe ich, wie es funktioniert: die konkrete Methode, die sich aus meiner Praxis herauskristallisierte. Und im dritten Teil gehe ich auf reale Vorbilder erfolgreicher Unternehmen ein, die in der Öffentlichkeit noch viel zu wenig bekannt sind. Niemand, der das Buch gelesen hat, soll länger im Glauben leben, dass es hierarchiefreie Unternehmen nicht geben könne! Das Buch richtet sich somit nicht an die Kapitäne der schweren Konzerndampfer, sondern an aufgeschlossene Inhaberinnen und Inhaber von KMU, die sich eine angstfreie Kultur mit fröhlichen, engagierten Menschen in ihrer Firma wünschen. Und es richtet sich an alle arbeitstätigen Menschen, die sich danach sehnen, ihrer Arbeit mit Freude nachgehen zu können, in einem Klima des Vertrauens und der Augenhöhe. Möge dieses Buch einen Beitrag dazu leisten, dass ihre Wünsche in Erfüllung gehen!

Inhaltsverzeichnis

Teil 1: Arbeitswelt und Hierarchie – vom alten zum neuen Paradigma	1
Kapitel 1: Einleitende Gedanken zu Hierarchie in der Arbeitswelt	3
Kapitel 2: Das alte Paradigma der 3M: Macht, Money, Manipulation	12
a) Analyse des alten hierarchischen Paradigmas	12
Hierarchie und die 3M	12
Eisberg und Transaktionsanalyse als Erklärungsmodelle	15
3M: Macht, Money, Manipulation	29
Leadership, Management, Führung	35
b) Beispiele aus dem alten Paradigma	41
Eigene Beispiele	41
Beispiele aus der Wirtschaft	43
Widersprüche und blinde Flecken	46
c) Nachteile des hierarchischen Systems	52
583 Tote in Teneriffa	53
Angst lähmt und produziert Fehlleistungen	56
Hierarchie vertreibt die Kreativität	58
Mit Hierarchie bekommen wir nicht die besten Lösungen	58
Hierarchische Systeme sind zu langsam	61
Die Hackordnung stresst alle und reduziert die Gesamtleistung	61
d) Warum machen wir denn so weiter, trotz dieser Nachteile? ...	63
Elefanten reißen sich nicht los	63
Bären wollen nicht nach Alaska	64
Der Hochnebel ist schuld!	65
Kapitel 3: Vom alten zum neuen Paradigma	69
a) Artgerechte Menschenhaltung: Freiheit statt Zoo	69
b) Auswilderung vom Zoo in die Freiheit	72
c) Die Beobachtung im Zoo führt zu falschen Rückschlüssen ...	72
Kapitel 4: Das neue Paradigma	74
a) I We It (Ich Wir Es)	74
b) „Was maßen wir uns denn an?“	79
c) Die Ausrichtung ist entscheidend	80
Pioniere wie Abbe, Bosch und Duttweiler	81
Steve Jobs' Lieblingsbuch	83
Schutzsuche oder Schatzsuche?	84

d) Die höhere Ordnung	86
Was uns berührt	86
Was wir bewundern	87
e) Die direkte Demokratie als Vorbild für Unternehmen	88
Das Schweizer System	89
Was kann die Wirtschaft von dieser Staatsform lernen?	100
Es braucht Führung, aber keine Hierarchie	101
f) Das System dominiert das Individuum	101
Kapitel 5: Belege für die These der Hierarchiefreiheit	104
a) Praxisbeispiele aus der Wirtschaft	104
b) Belege aus der Wissenschaft	104
Hirnforschung (Neurobiologie)	104
Zellbiologie, Epigenetik	107
Quantenphysik	107
Was hat das mit Unternehmenskultur zu tun?	109
Employees who feel love perform better	110
c) Belege aus der Geschichte	110
Paradigmenwechsel gab es schon immer	111
Wir können Missstände überwinden	113
Teil 2: Die FLOW-Kultur	115
Kapitel 6: Was bedeutet F-L-O-W?	116
Kapitel 7: Was ist die FLOW-Kultur?	121
Zusammenhang mit New Work, Soziokratie, Holokratie, Teal	121
Kapitel 8: Wozu braucht es die FLOW-Kultur?	127
a) Ziel und Absicht	127
b) Effizienz von FLOW: Investition statt Verlust	128
Kapitel 9: Die 10 Benefits der FLOW-Kultur	131
Kapitel 10: Mindset und Methode der FLOW-Kultur	140
a) Das Kleeblatt der Transformation	140
b) Mindset	143
Sieben Aspekte des neuen Mindsets	144
Die drei Elemente für eine nachhaltige Transformation	159
c) Methode	160
Die Elemente des FLOW-Systems	160
Die 15 FLOW-Praktiken	160
Kapitel 11: Preis, Anforderungen, Gefahren, Schwierigkeiten der FLOW-Kultur	176

Kapitel 12: Welche Unternehmen sind prädestiniert für die FLOW-Kultur?	182
Kapitel 13: Die Transformation zur FLOW-Kultur	185
a) Die Veränderung beginnt oben	185
b) Vom Zoo zuerst ins Reservat, dann in die Freiheit	185
c) Die 10 Schritte der Transformation	186
Kapitel 14: Das Problem von hybriden Organisationen und Ambidextrie	202
Kapitel 15: Eigentumsverhältnisse	207
Kapitel 16: Gegenargumente und Kritikpunkte	215
Kapitel 17: Fragen und Antworten (Q&A)	221
Kapitel 18: Zwei Leitfäden zur Umsetzung	224
a) Top-down Leitfaden – Was es von der Unternehmensleitung für eine gelungene Transformation braucht	224
b) Bottom-up Leitfaden – Was es von den Mitarbeitern und Führungskräften braucht, damit sie von unten nach oben Wirkung entfalten können, und wie eine Kultur-Transformation bottom-up angestoßen werden kann	228
Teil 3: Beispiele von Unternehmen des neuen Paradigmas sowie eigene Erfahrungen und Erkenntnisse	233
Kapitel 19: Unternehmen des neuen Paradigmas	234
a) Unternehmen in Deutschland, Schweiz, Österreich	235
Upstalsboom	235
Allsafe	236
Sparda Bank München	237
RWD Schlatter	239
Creaholic	239
Trisa	240
TELE Haase	241
b) Unternehmen in weiteren Ländern	242
Buurtzorg	242
FAVI – in der Zeit von 1983–2014	244
Svenska Handelsbanken	246
Semco	247
W.L. Gore Inc.	250
Morning Star	251
Southwest Airlines	252
Kapitel 20: Eigene Erfahrungen und Erkenntnisse	254

Anhang

Weitere Praktiken, Tools und Tipps	264
Quellenverzeichnis	281
Bildnachweise	288
Literaturverzeichnis	289

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG