

Hierarchiefrei ist besser!

Wyss

2020

ISBN 978-3-8006-6288-3

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
[beck-shop.de](https://www.beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://www.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](https://www.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](https://www.beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Für die Studie „Organigramm deutscher Unternehmen“ befragten Step-Stone und Kienbaum 14317 Personen: 50 Prozent Fachkräfte, 40 Prozent Führungskräfte und 10 Prozent Mitarbeiter in sonstigen Positionen. **Und 85% der Fachkräfte möchten „möglichst selbstbestimmt arbeiten/ in einem selbstverantwortlichen Team arbeiten“.**

Je weniger Angst und Stress, desto mehr Zufriedenheit und Kreativität

Ein Ziel der FLOW-Kultur ist, die Angst im Unternehmen zu vertreiben oder zumindest markant zu reduzieren. Angst macht nicht nur stumm und dumm, sondern auch unglücklich – und unproduktiv: Gemäß einer Oxford-Studie sind glückliche Mitarbeiter produktiver.⁷³

Diesbezüglich gibt es noch einiges zu tun: Eine Studie von 2018 des Deutschen Gewerkschaftsbundes zeigt, dass 44 Prozent der Befragten „gar nicht“ oder nur „in geringem Maß“ ein Klima erleben, „in dem sich jeder traut, Probleme auch gegenüber Vorgesetzten oder dem Vorstand/ der Geschäftsführung offen anzusprechen“.

Die eigene Beobachtung und das eigene Erleben!

Die FLOW-Kultur mit Augenhöhe, Autonomie und Vertrauen steigert die Zufriedenheit der Menschen. Im Prinzip brauchen wir für diese These gar keine Studien und Umfragen – wir haben den Zugang zu diesem Wissen dank unserer Intuition und unserem Gefühl.

Und es ist ja nicht so, dass die Zufriedenheit auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschränkt wäre! Der Funke springt über – auf die Kunden und auch auf Familie und Freunde.

„Als Unternehmer ist für mich eine Unternehmenskultur dann authentisch, wenn die Menschen dieser Kultur im Alltag das leben können, was ihnen als Mensch wichtig ist. Das ist das, was mich persönlich bewegt, was mich inspiriert, der Anblick eines glücklichen Menschen...“

Bodo Janssen im Film „Der Upstalsboom-Weg“

Und auch für das Unternehmen ist die FLOW-Kultur ein Vorteil, denn es profitiert von besseren Leistungen der Mitarbeiter. Und zudem gibt es mehr soziale Gerechtigkeit: Wenn keine astronomischen Managerlöhne mehr bezahlt werden, kommt das den anderen Menschen in den Firmen zugute, und der Graben zwischen den Superverdienern und den normal verdienenden Arbeitnehmern wird kleiner.

Kapitel 10: Mindset und Methode der FLOW-Kultur

a) Das Kleeblatt der Transformation

Für eine gelungene Transformation zur FLOW-Kultur darf keines der vier Kleeblätter fehlen. Wir benötigen:

- einen Beweggrund, also ein inspirierendes Motiv, das den Anstoß zur Veränderung gibt
- einen entsprechenden Mindset oder mindestens die Offenheit, den bestehenden Mindset zu hinterfragen
- eine Methode, welche die Umstellung der Systeme, Strukturen, Prozesse und Praktiken miteinschließt
- neue Skills, also die für die neue Kultur nötigen Fähigkeiten und Kompetenzen.

1. Beweggrund

Inspirierendes Motiv und echter Wille der Unternehmensleitung

2. Mindset

Geist des FLOW, Vorbild der Unternehmensleitung



4. Skills

Entwicklung der nötigen Fähigkeiten im Unternehmen

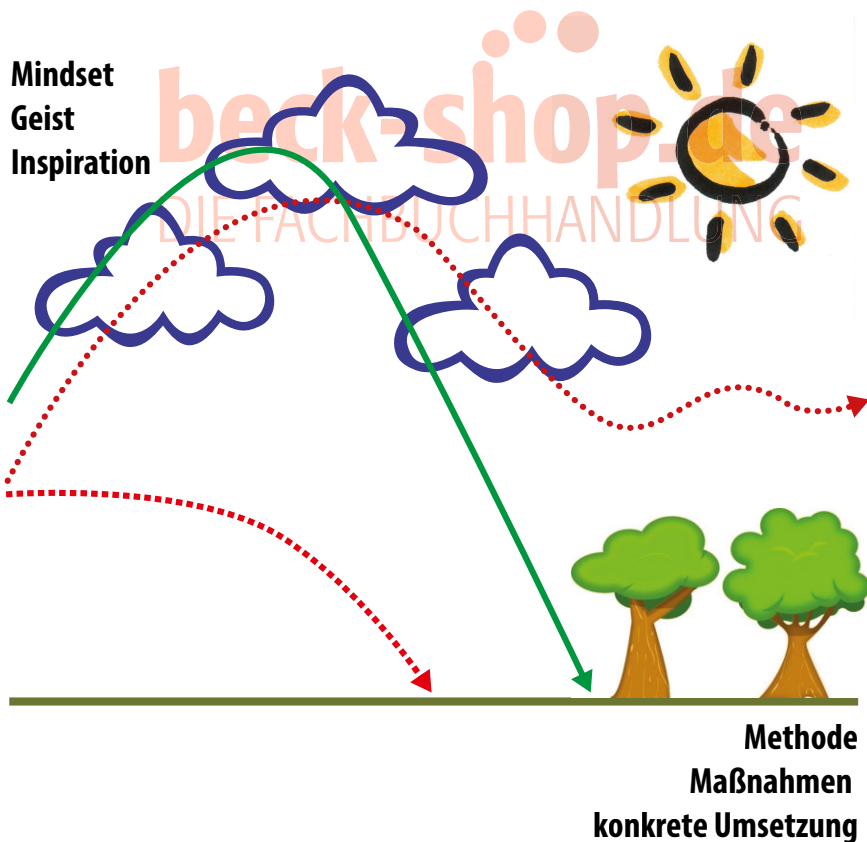
3. Methode

Anpassung der Methoden: Systeme, Strukturen, Praktiken

Ich gehe zuerst auf den Mindset und die Methode ein. Weiter hinten bei den 10 Schritten der Transformation folgen dann Beweggrund als Schritt 1 und Skills als Schritt 8.

Den Zusammenhang von Mindset und Methode zeigt das folgende Bild mit den drei Kurven:

- Die eine rote Kurve, die den Mindset nicht berührt und direkt runter auf die Ebene der Methode und der Maßnahmen geht. Hier fehlen Geist und Inspiration.
- Die andere rote Kurve, die hoch in die Wolken des Geistes geht, dann aber den Weg zum Boden nicht findet und irgendwo in der Luft hängt. Hier fehlt der Boden.
- Die grüne Kurve, die zuerst kräftig hoch geht zu einem neuen Mindset und dann entschlossen runter, wo sie bei den Bäumen der neuen Methoden und Maßnahmen landet. Da sind dann Himmel und Boden dabei.



Für eine echte Transformation reicht es nicht, professionelle Workshops, wertvolle Teambildungs-Seminare, interaktive Trainings für Leader und Coachinginterventionen für Führungskräfte durchzuführen. **Erst wenn die Unternehmensleitung einen großen Schritt macht, ihren Mindset konsequent verändert sowie neue Praktiken dauerhaft implementiert, überwinden wir das alte Paradigma.** Andernfalls jagen wir zwar den alten Geist zu der einen Türe hinaus, aber umgehend kommt er durch eine andere Türe wieder herein, eingeladen vom unveränderten System mit den altbekannten Praktiken und dem hierarchischen Mindset mit seiner Kennzahlenlogik und seinen Kontrollmechanismen.

Jean-François Zobrist drückt es so aus: *„C'est là une des forces de notre système: Sa cohérence entre les mesures immatérielles et matérielles“* (Das ist eine der Stärken unseres Systems: Seine Kohärenz zwischen den immateriellen Maßnahmen und den materiellen...).

Die Methode hat eine enorme Bedeutung. Der Sog des alten Paradigmas ist so mächtig, dass sich erst durch die Verankerung im System die Dinge wirklich verändern.

„Viele Bemühungen um mehr Demokratie am Arbeitsplatz sind nichts weiter als heiße Luft. Dabei sind die Absichten nicht schlecht, aber es ist doch viel einfacher, über Mitbestimmung zu reden, als sie einzuführen.“

Ricardo Semler

In den folgenden Kapiteln wird erläutert, was mit Mindset und Methode genau gemeint ist. Hier deshalb nur kurz zusammengefasst:

Auf der Ebene des Unternehmensgeistes wechselt der Mindset von der Dominanz der Zahlen und finanziellen Ziele zu einem Gleichgewicht von vier Elementen:

1. wirtschaftliche Resultate, finanzieller Erfolg (It)
2. konstruktive Zusammenarbeit mit nährenden Beziehungen, motivierende Kultur (We)
3. individuelle Zufriedenheit und ein Engagement aus freien Stücken (I)
4. Einbettung in einen größeren Zusammenhang, eine höhere Ordnung (Greater Good).

Neu hat also nicht das „It“ den klaren Vorrang, sondern es wird als Folge der drei anderen Dimensionen gesehen. So wie es das Wort „Erfolg“ eigentlich ausdrückt: Erfolg ist eine Folge anderer Qualitäten, er erfolgt. Er ist nicht die Ursache. Die Ursache ist die zugrundeliegende Ausrichtung auf den Geist, die Kultur und den Menschen.

Der Mindset auf der Ebene des Teamgeistes ist geprägt vom Bewusstsein, dass alle im Team gleichwertig sind und dass das Potenzial aller bestmöglich entfaltet werden soll. Das Team ist die bestimmende Größe.

Im Team werden die Herausforderungen diskutiert, im Team wird entschieden. Konflikte werden im Team gelöst.

Auf der Ebene der Beziehungen und der Kommunikation herrschen ein Mindset des Miteinanders und der Augenhöhe sowie die Methode des Dialogs und des aktiven Zuhörens. Beziehungen auf Augenhöhe haben viel mit Kommunikation zu tun. Die Art der Kommunikation offenbart, mit welchem Beziehungsmodell wir es zu tun haben:

- Sprechen in einem Gespräch beide ausgewogen und lassen einander ausreden oder spricht vor allem einer?
- Hören beide interessiert zu oder hat einer nur den Mund offen und die Ohren nicht?
- Entwickeln beide ihre Gedanken im Dialog oder gibt einer dem anderen Anweisungen und Belehrungen?

Auf der Ebene des Systems werden alte Methoden durch neue ersetzt. Strukturen, die das hierarchische Gefälle abbilden, verschwinden. So gibt es weder Zielsetzungen noch Leistungsqualifikationen von oben nach unten, keine top-down Entscheidungsprozesse, keine hierarchisch abgestuften Kompetenzregelungen und keine bevorzugten Parkplätze für Höhergestellte.

b) Mindset

„Mindset“ bedeutet Einstellung, Mentalität, Denkhaltung – der Geist. Jeder von uns besitzt so eine einzigartige Denkweise, geprägt durch Erfahrungen, Werte, Erziehung und soziales Umfeld.

Damit ein Kulturwandel überhaupt beginnen kann, braucht es einen offenen Mindset: Wir müssen die FLOW-Kultur für möglich halten! Und diese Freiheit im Denken ist auch im weiteren Prozess entscheidend – ohne den entsprechenden Geist ist eine nachhaltige Transformation zur FLOW-Kultur nicht möglich. Mit dem Thema des Geistes kommen wir in einen Bereich, den die Arbeitswelt seit Taylor abspaltete und als „nicht businesslike“ ausklammerte. Seit vielen Jahren schon gilt das Geschäftliche als das wahre Leben – die Welt des Geistes, der Philosophie, Religion und auch Kunst ist im besten Fall ein nettes Zugemüse, aber ohne Wertschöpfung. Die Armee ist ernst zu nehmen, die Heilsarmee nicht.

Die FLOW-Kultur will diese Trennung aufheben und den Geist der Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit unter Menschen entfalten. Die Transformation des Geistes oder Mindsets ist der große Sprung. Im Vergleich dazu ist die Methode dann schnell implementiert ...

Der Mindset des neuen Paradigmas wird im ersten Teil des Buches schon weitgehend umrissen. Dazu kommen im zweiten Teil die erwähnten Elemente des F-L-O-W, und nun folgen noch weitere wesentliche Aspekte.

Der Wandel des Mindsets ist ein Hauptschlüssel. Wenn der Mindset auf die höhere Ordnung und die Menschlichkeit ausgerichtet ist, folgt der Rest nach.

Welches **Menschenbild** liegt dem neuen Mindset zugrunde?

- Der Mensch ist eine geniale Quelle von Möglichkeiten und nicht eine Maschine oder eine Ressource: „Human Resources“ ist ein ähnliches Unwort wie „Work-Life-Balance“.
- „*L'entreprise qui croit que l'homme est bon*“ – das Unternehmen, das glaubt, dass der Mensch gut ist (FAVI)/ „Der Glaube an das Gute im Menschen“ (These 1 der Migros, s. Seite 82).
- Der Mensch ist mündig und fähig, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen, und zwar privat, politisch und im Unternehmen.
- Der Mensch will gute Leistungen bringen und freut sich über Erfolge, vor allem, wenn er Teil davon sein konnte.

„Alle Menschen sind im Grunde ein Wunder, niemand weiß, was für Dinge sie aus sich heraus ermöglichen können, bis man ihnen den Freiraum dafür schafft.“

Frederic Laloux

Sieben Aspekte des neuen Mindsets

1. Neuer Mindset hinsichtlich Zeit und Muße, Stress und Hamsterrad



Eine Spaziergängerin geht durch den Wald. Sie sieht einen Holzfäller, der offensichtlich mit einer stumpfen Axt Bäume fällt. Sie spricht ihn an und empfiehlt ihm, die Axt zu schleifen. Der Holzfäller antwortet: „Keine Zeit! Ich muss heute noch 20 Bäume fällen!“ Diese kleine Geschichte wurde schon unzählige Male erzählt, und noch immer ist sie brandaktuell: Wer erlebt denn schon eine Unternehmenskultur, in welcher man sich systematisch Zeit nimmt, um die Axt zu schärfen?

Hier zwei WhatsApp-Mitteilungen eines meiner Coachees, wörtlich:

„Hi Peter! Heute 11 Stunden durchgehend Meetings – anstrengend und sehr gehetzt, aber alle erfolgreich vielleicht mitunter wegen 1 x 10 min. Meditation morgens sowie 2 x 5-8 min. zwischendurch. Hat spürbar geholfen zwischendurch runterzukommen. LG“

Und am folgenden Tag schrieb er:

„Guten Morgen! Leider schlimme Nacht gehabt, konnte bis ca. 4 h nicht einschlafen. Meditation und Atemübungen haben nicht so funktioniert wie untertags wenn auch vielleicht eine größere Panik verhindert. Habe es nicht geschafft den Fokus auf mir/eigenem Körper zu halten. Heute ist übrigens nichts was objektiv der Grund sein könnte (normaler Tag). Liegt eher an Unruhe aus dem gestrigen Tag.“

Viele von uns saufen ab im Strudel des Hamsterrads. Wir eilen von Meeting zu Meeting, vernachlässigen informelle soziale Interaktionen, nehmen uns keine Zeit für übergreifende Gedanken, leiden unter Hektik, Druck und Stress. **Statt Brände zu verhüten, löschen wir Feuer, statt zum Kern des Problems vorzustoßen und die Kernursache anzupacken, kleben wir schnell ein Pflaster über die Wunde. Und darunter leiden die menschlichen Beziehungen, die Kommunikation, die Kreativität, die Gesundheit, die Qualität der Services und Produkte, die Projekte, der ganzheitliche Erfolg.**



Vom „Machen“ dürfen wir wieder zum „Sein“ gelangen – vielleicht ist das auch ein Wink der Corona-Krise. **Wir sind geboren als Human Beings und nicht als Human Doings!** Das Zähneputzen stellen wir nicht in Frage, daran haben wir uns von Kindsbeinen an gewöhnt. Aber uns Zeit für Stille und Meditation zu nehmen, das wurde uns weder vorgelebt noch gelehrt.

Dass sich der Zeitaufwand für Sequenzen der Entspannung hinterher mehrfach auszahlt, haben viele Firmen schon erkannt und Relax-Zonen geschaffen – so wie Gottlieb Duttweiler in der Migros schon vor über 50 Jahren Ruheräume für das Wohl des Personals einrichten ließ. Zu einer Zeit, als Power Naps noch Nickerchen hießen.



Ruheraum Migros Zürich um 1965

2. Neuer Mindset hinsichtlich Sicherheit und Vertrauen

Wir wünschen uns eine möglichst angstfreie Organisation, und dafür brauchen sowohl das Unternehmen als auch die darin arbeitenden Menschen ein gutes Maß an Sicherheit, Stabilität und Klarheit. Im alten Paradigma haben dafür die Chefs zu sorgen. Wenn wir nun die Chefs ersatzlos abschaffen, führt das zu Verwirrung und Chaos.

Wir können die Hierarchie nur entfernen, wenn drei andere Elemente an ihre Stelle treten:

1. Ein starker Wille für die FLOW-Kultur und ein Augenhöhe-Mindset möglichst vieler Menschen in der Firma – vor allem der Entscheidungsträger. Dies schafft die notwendige Basis.