



7 Thesen zu einer Unternehmenskultur der Augenhöhe

Führungs- und Unternehmenskultur der Augenhöhe - wozu?

Wozu soll unsere Firma eine Kultur der Augenhöhe anstreben? Wozu sollen wir unseren Mindset, unsere täglichen Handlungen und unsere Systeme, Prozesse und Strukturen überprüfen und konsequent ausrichten auf Augenhöhe, Vertrauen und Selbstorganisation? Hier die sieben Thesen:

1. These: "Augenhöhe" bewirkt nachhaltig bessere Leistungen

Dies ist in zahlreichen Studien und Praxisbeispielen belegt:

- Jim Collins: Der Weg zu den Besten (im engl. Original: "Good to Great", 2001)
- Studie von Ernst & Young über Buurtzorg (2009) in: F. Laloux "Reinventing Organizations" (S.64/65)
- Studie von Barsade / O'Neill (2014): <https://hbr.org/2014/01/employees-who-feel-love-perform-better/>

2. These: "Augenhöhe" bewirkt zufriedeneren Kunden

Wie wollen wir mit Kunden ein Vertrauensverhältnis schaffen und eine Partnerschaft auf Augenhöhe leben, wenn wir dies intern nicht konsequent vorleben? Eine echte Kundenorientierung beginnt in der eigenen Führungskultur. Götz Werner, der Gründer der deutschen Drogeriemarktkette "dm", sagt dazu: „So wie ich mit meinen Mitarbeitern umgehe, so gehen sie mit den Kunden um.“

Resultat: "dm" wird seit 2013 jedes Jahr als der beliebteste Händler der Deutschen gewählt...

- Vortrag von Götz Werner: <https://www.youtube.com/watch?v=MkumQa3F8EE>

3. These: "Augenhöhe" macht den Arbeitsplatz attraktiv - für Talente, Fachkräfte und die Generation Y / Z

Viele "Digital Natives" der Generation Y und Z wollen nicht mehr als Befehlsempfänger in einer streng hierarchischen Kultur arbeiten. Eine Kultur der Augenhöhe hat engagierte und motivierte Mitarbeitende zur Folge und zieht junge Menschen sowie die gesuchten Fachkräfte und Talente stark an, und diese können auch langfristig gehalten werden. Ricardo Semlers Firma "Semco" hat eine Fluktuation von unter 1%...

- Buurtzorg: Fluktuation um 33% niedriger als in vergleichbaren Organisationen (siehe These 1)
- Ricardo Semler "Demilitarising Businesses": <https://www.youtube.com/watch?v=McCcQ4XS7Js>

4. These: "Augenhöhe" bewirkt volle Innovationskraft und hohe Kreativität

Innovationskraft und Kreativität erfordern optimal funktionierende Gehirne, und dazu ist Gelassenheit, Vertrauen und Freude notwendig. Angst und Druck wirken auf das Denken und die Intuition blockierend. "Unter Stress bin ich weniger intelligent." (Prof. B. Lipton, Zellbiologe, und Prof. G. Hüther, Neurobiologe)

- Prof. Bruce Lipton: <https://www.youtube.com/watch?v=z6yiCMvzxVQ> (1.28.33)
- Prof. Gerald Hüther: <http://www.youtube.com/watch?v=2XlJmew2IK4> (10.44)
- Dan Pink: "Autonomy, Mastery and Purpose": <http://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFJc> (05.37)

5. These: "Augenhöhe" bewirkt weniger Burnout-Fälle und Krankheits-Absenzen

Selbstverantwortliche Mitarbeitende auf Augenhöhe sind weniger krank und burnoutgefährdet.

- Buurtzorg: Abwesenheit wegen Krankheit 60% niedriger als in vergleichbaren Organisationen
- Interview Ricardo Semler "Demilitarising Businesses" (Link siehe These 3)
- Upstalsboom: Krankheitstage um 80% reduziert

6. These: "Augenhöhe" bewirkt mehr Sicherheit

Dank offener Kommunikation ohne hierarchische Schranken werden Risiken minimiert. 1977 gab es in Teneriffa einen Crash zwischen zwei Boeing 747 Jumbo-Jets mit 583 Toten - diese grösste Katastrophe der Luftfahrt wäre verhindert worden, wenn der Flugingenieur des KLM-Jumbos seinem Kapitän nicht nur eine schüchterne Frage gestellt hätte ("Ist die PanAm denn noch nicht weg?"), sondern die entscheidende Information laut und mit Nachdruck gesagt hätte (z.B. "Stop! Die PanAm ist noch auf der Startbahn!"). Er hatte als einziger im Cockpit über Funk gehört, dass sich die PanAm noch auf der Startbahn befand...

Edgar H. Schein schreibt in seinem Buch "Humble Inquiry ":

"I have learned that good relations and reliable communication across hierarchic boundaries are crucial. In airplane crashes and chemical industry accidents, in the infrequent but serious nuclear plant accidents, in the NASA Challenger and Columbia disasters, and in the British Petroleum gulf spill, a common finding is that **lower-ranking employees had information** that would have prevented or lessened the consequences of the accident, but either it was not passed up to higher levels, or it was ignored, or it was overridden."

7. These: "Augenhöhe" bewirkt Unternehmergeist und Flexibilität

Wenn die Mitarbeitenden wie Unternehmer behandelt werden und unternehmerischen Freiraum haben, übernehmen sie Verantwortung und gehen die sogenannte Extra-Meile aus freien Stücken. Dies bewirkt eine viel höhere Flexibilität im Umgang mit Veränderungen (z.B. im Markt) und entlastet die Führungskräfte.

- Beschreibung einer freiwilligen Extra-Meile in "Das SEMCO-System" von Ricardo Semler auf Seite 116
- oder im Buch "La belle histoire de FAVI" von J.-F. Zobrist auf Seite 143 (Tome 1)

"Walk the Talk"

Der Energiekonzern Enron gehörte zu den grössten Konzernen der USA. Im Jahre 2001 musste Enron Insolvenz anmelden, weil die Konzernspitze fortgesetzt Bilanzen gefälscht hatte. Enrons Werte waren "Respect, Integrity, Communication und Excellence"...

Welche Unternehmungen leben denn eine Kultur des Vertrauens und der Partnerschaft auf Augenhöhe ernsthaft und zum Teil schon seit vielen Jahren? W.L Gore Inc., Semco, FAVI, Poult, Upstalsboom, sonett, TELE Haase, Sun Hydraulics, RWD Schlatter, Sparda-Bank München, dm Drogerie-Markt, Adidas, Unilever Deutschland, allsafe Jungfalk, Buurtzorg, Trisa, Hilti, Svenska Handelsbanken, Semco, Morning Star, Southwest Airlines und viele mehr: <http://www.worldblu.com/awardee-profiles/2016.php>

Und aus der gelebten Praxis gibt es Bücher und Filme - als Inspiration und Beweis, dass es möglich ist.

Bücher:

- Frédéric Laloux: Reinventing Organizations (2014)
- Brian M. Carney und Isaac Getz: Freedom Inc. (2009)
- Jean-François Zobrist: La belle histoire de FAVI - l'entreprise qui croit que l'Homme est bon (2007)
- Detlef Lohmann: ...und mittags geh ich heim (2012)
- Bodo Janssen: Die stille Revolution - Führen mit Sinn und Menschlichkeit (2016)
- Ricardo Semler: Das Semco-System (1993) / The Seven-Day Weekend (2004)
- Gernot Pflüger: Erfolg ohne Chef (2009, Video: <https://www.youtube.com/watch?v=Y-11S09iaSM>)

Filme:

- Dokumentarfilm ARTE "Mein wunderbarer Arbeitsplatz" (2015, 84 Min.): bei PWP erhältlich
- Dokumentarfilm "Augenhöhe" (2015, 53 Min.): <https://vimeo.com/118219210>
- Dokumentarfilm "Augenhöhe Wege" (2016, 2x48 Min.): <http://augenhoehe-wege.de/losgehts>
- Kurzfassung "Musterbrecher" (2016, 25 Min.): <https://www.youtube.com/watch?v=RRL24bVPnfE>
- Kurzfilm "Der Upstalsboom Weg" (2013, 10 Min.): <https://vimeo.com/77430089>