

Die 10 Benefits der FLOW-Kultur®

(alle Quellenangaben sind im Buch zu finden)

Die folgenden 10 Benefits (Vorteile) sind für den gesunden Menschenverstand und unser Gefühl zwar offensichtlich, werden aber doch so weit möglich wissenschaftlich und mit Beispielen belegt.

Jeder der 10 Benefits hat handfeste wirtschaftliche Vorteile. Auch wenn diese nicht in jedem Fall auf den ersten Blick ersichtlich sind, so wirkt sich doch jeder Benefit immer auch auf das wirtschaftliche Ergebnis aus: I, We und It beeinflussen sich gegenseitig.

Benefit Nr. 1: Die FLOW-Kultur bewirkt nachhaltig bessere Leistungen und Resultate

Dies ist in zahlreichen Studien und Praxisbeispielen belegt. **Eine Meta-Analyse von 225 akademischen Studien zeigt, dass glückliche Angestellte um 31% produktiver sind und um 37% bessere Verkaufszahlen erreichen.**

Weitere Studien dazu:

- Jim Collins: «Der Weg zu den Besten» (im engl. Original: «Good to Great», 2001)
- Studie von Ernst & Young über Buurtzorg in: F. Laloux «Reinventing Organizations»
- Studie von Barsade und O'Neill: Employees Who Feel Love Perform Better
- Studie von StepStone und Kienbaum: «Organigramm deutscher Unternehmen»

Die US-Firma «Human Synergistics» forscht seit 1971 im Bereich der Unternehmenskultur. John van Etten, der Geschäftsführer von Human Synergistics Deutschland, sagt: „Die Verlinkung unserer Kultur-Resultate mit den KPI (wirtschaftliche Unternehmensziele) zeigt eindeutig: Eine bessere Kultur führt zu besseren Resultaten.“

Auch die Geschichte der Firma FAVI mit ihrem **Rückfall in die Hierarchie und den anschließend markant rückläufigen Resultaten** bestätigt diese erste These (siehe Teil 3).

Motivierte Mitarbeiter einer FLOW-Kultur sind nicht nur glücklicher, sondern auch produktiver.

Benefit Nr. 2: Die FLOW-Kultur bewirkt zufriedeneren Kunden

Wie wollen wir mit Kunden ein Vertrauensverhältnis schaffen und eine Partnerschaft auf Augenhöhe erreichen, wenn wir dies intern nicht konsequent vorleben? **Eine echte Kundenorientierung beginnt in der eigenen Unternehmenskultur.** Götz Werner sagt dazu: „So wie ich mit meinen Mitarbeitern umgehe, so gehen sie mit den Kunden um.“ Das Resultat: «dm» wird seit 2013 jedes Jahr als der beliebteste Händler der Deutschen gewählt.

Gunther Schmidt von der sysTelios Klinik sagt es so: „Ich kann im klinischen Rahmen überhaupt nicht mit Leuten achtungsvoll arbeiten, wenn die Therapeuten nicht genauso behandelt werden. Sie müssen also in einer Organisationskultur leben können, in der man genauso achtungsvoll und ihre Kompetenz würdigend mit ihnen umgeht.“

Bei FAVI ist «L'amour du client!» (die Liebe zum Kunden) das zentrale Prinzip. Der Wegfall von Hierarchie und Bürokratie ermöglichen eine wirkliche Kundenzentrierung. Und wenn sich Angestellte mehr mit ihrer Firma identifizieren, hat dies auch eine höhere Identifikation mit den Kunden, Produkten und Dienstleistungen zur Folge.

Benefit Nr. 3: Die FLOW-Kultur macht den Arbeitsplatz attraktiv - für Talente, Fachkräfte und die Generationen Y und Z

Viele junge Menschen der Generationen Y und Z wollen nicht mehr als Befehlsempfänger in einer streng hierarchischen Kultur arbeiten. Eine FLOW-Kultur der Augenhöhe zieht junge Menschen sowie die gesuchten Fachkräfte und Talente an und ermöglicht uns, diese auch langfristig zu halten.

Belege:

- Buurtzoorg: Fluktuation um 33% niedriger als in vergleichbaren Organisationen
- Semco: Fluktuation bei 2% (siehe Teil 3)
- Studie von Glassdoor: „Does more money change what we value at work?“

Und wie halten wir denn Talente, Fachkräfte und Digital Natives? Wir müssen ihnen Vertrauen schenken und sie machen lassen!

Die Attraktivität von Unternehmen mit einer FLOW-Kultur spricht Bände: **Ricardo Semlers Firma Semco zum Beispiel hatte in Spitzenzeiten einen Überhang von 2000 pendenten Bewerbungen - bei einer Belegschaft von 5000 Personen.**

Auch die hohe Attraktivität von Google als Arbeitgeber lässt darauf schließen, dass eine Kultur mit Freiräumen und Leichtigkeit junge Menschen anzieht – bei näherem Hinsehen zeigen sich in diesem Konzern dann aber auch die Attribute des alten Paradigmas.

Dass wir demographisch gesehen auf eine Mitarbeiter-Knappheit zulaufen, erhöht den Druck auf die Unternehmen: sie müssen sich verändern, um die zur Verfügung stehenden (jungen) Arbeitskräfte anziehen und halten zu können. Eine Umfrage von Glassdoor zeigt, dass 77% der Erwachsenen auf die Unternehmenskultur achten, bevor sie sich für einen Job bewerben („I would consider a company's culture before applying there“).

Benefit Nr. 4: Die FLOW-Kultur bewirkt volle Innovationskraft und hohe Kreativität

Prof. Bruce Lipton, Prof. Gerald Hüther und Daniel Pink sind sich einig: Innovationskraft und Kreativität erfordern optimal funktionierende Gehirne, und dazu sind Sicherheit, Gelassenheit, Vertrauen und Freude notwendig. Angst und Druck wirken auf das Denken und die Intuition blockierend. Unter Stress sind wir weniger intelligent. Wo Angst ist, kann keine Kreativität sein – und in vielen konventionellen Unternehmen ist Angst im System drin. Glückliche Angestellte hingegen haben eine dreimal höhere Kreativität.

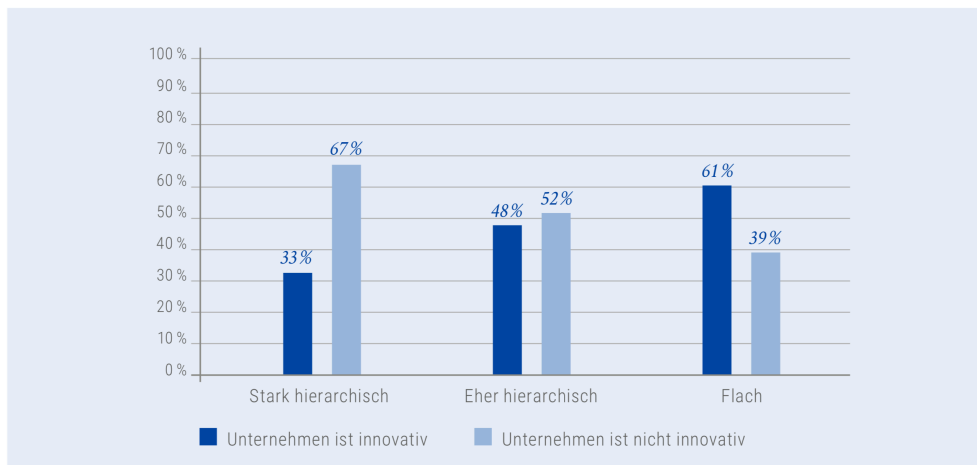
In einer Studie der Hult Ashridge Business School gaben 73% der Befragten an, dass sie die Performance ihrer Organisation mit einer Idee unterstützen könnten. Aber nur 38% von ihnen meldeten diese Idee auf einem offiziellen Kanal. Das hierarchische Gefälle behindert den Fluss!

Alle Firmen möchten gerne Innovationsführer sein, aber Ideen fließen nur frei in einem Klima des Vertrauens, der Wertschätzung und der Augenhöhe. Dank der Freiheit, Leichtigkeit, Offenheit und Wirksamkeit in der FLOW-Kultur steigt die Kreativität. Wenn sich alle täglich blamieren, werden Schamgefühle und Angst vor

Fehlern überflüssig und lösen sich in Luft auf. Und mit der höheren Kreativität steigt auch die Kompetenz zur Problemlösung.

Die im Benefit Nr. 1 erwähnte Umfrage von StepStone und Kienbaum kommt zum Schluss, dass die Innovationsleistung eines Unternehmens ansteigt, je flacher die Hierarchie ist:

Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Innovationsleistung und Hierarchie (Häufigkeiten in Prozent).



9 Bild: aus Studie von StepStone und Kienbaum, Organigramm deutscher Unternehmen, 2017

*«Die deutsche Wirtschaft verschenkt noch viel zu viel Innovationspotenzial.»
Prof. Dr. Walter Jochmann, Kienbaum-Geschäftsführer*

Benefit Nr. 5: Die FLOW-Kultur bewirkt weniger Burnout-Fälle und Krankheits-Absenzen

Stress schwächt unser Immunsystem. Und da Stress zu schädlichem Stress wird, wenn Angst und Sinnlosigkeit dazukommen, ist das Ziel eine angstfreie Kultur mit sinnstiftender Arbeit. In seiner Studie «Why Stress is Bad for Your Brain» kommt Prof. Robert Sapolsky zu folgendem Schluss: „Je länger der Stress anhält, umso stärker werden diese Fähigkeiten beeinträchtigt und umso dauerhafter ist die Schädigung; dies führt letztlich ebenso zu psychischen wie zu körperlichen Erkrankungen.“

Wenn wir hingegen das Gefühl haben, dass unsere Arbeit sinnvoll ist, sind wir deutlich weniger oft krank: Der deutsche Fehlzeitenreport von 2018 zeigt, dass

«Befragte mit schlechter Sinnpassung» 19.6 Tage pro Jahr fehlen, «Befragte mit guter Sinnpassung» hingegen nur 9.4 Tage.

Selbstverantwortliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer stabilen Kultur der Augenhöhe und des Vertrauens sind weniger krank und burnoutgefährdet.

Weitere Belege:

- Buurtzoorg: Abwesenheit wegen Krankheit 60% niedriger als in vergleichbaren Organisationen
- Interview Ricardo Semler "Demilitarising Businesses"
- Upstalsboom: Krankheitstage um 80% reduziert (s. Film «Die Stille Revolution»)

Benefit Nr. 6: Die FLOW-Kultur bewirkt mehr Sicherheit

Dank offener Kommunikation auf Augenhöhe werden Sicherheitsrisiken minimiert. Mit einer FLOW-Kultur im Cockpit wäre die größte Katastrophe in der Luftfahrt nicht geschehen. Auch in der Medizin können tragische Fehlleistungen vermieden werden. Im September 2019 meldete die WHO, dass jede Minute fünf Menschen wegen fehlerhafter medizinischer Behandlung ums Leben kommen. Grund dafür sei auch eine strenge Hierarchie in vielen medizinischen Einrichtungen, wo Juniorpersonal sich nicht traue, etwas zu sagen. Oder Angestellte verschwiegen Fehler aus Angst vor Repressalien.

In der FLOW-Kultur fühlen sich alle Beteiligten für das ganze Unternehmen verantwortlich und sind aus eigenem Antrieb daran interessiert, Schäden zu vermeiden. Und dank der Gleichwertigkeit aller Mitarbeiter und der gut installierten Methode ohne hierarchisches Gefälle fließen Hinweise auf Sicherheitslücken frei, und Gefahren können frühzeitig angegangen werden.

Auch wenn die Schäden des hierarchischen Systems in den meisten Branchen weniger offensichtlich und weniger dramatisch sind als in Medizin und Luftfahrt, so kann doch eine FLOW-Kultur die Sicherheit des Unternehmens, seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie seiner Kunden maßgeblich verbessern. Und die Kosten solcher Fehlleistungen fallen auch weg.

Benefit Nr. 7: Die FLOW-Kultur bewirkt Unternehmergeist, Identifikation und Commitment

Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Mitunternehmern werden, denken und handeln sie unternehmerisch, übernehmen Verantwortung und gehen die sogenannte Extra-Meile aus freien Stücken. Dies bewirkt eine ungleich höhere Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen und hat das erwünschte Commitment zur Folge.

Belege:

- Die Extra-Meile des Schneidemaschinenteam bei Semco
- Die Geschichte der Putzfrau Christine bei FAVI

Eine Studie von StepStone und Kienbaum kommt zu folgendem Schluss: Viele Mitarbeiter möchten gerne eigenverantwortliche Entscheidungen treffen, doch nach wie vor verhindern starre Hierarchiestrukturen effiziente Teamarbeit und andere agile Praktiken.

Die FLOW-Kultur ist nicht zu vergleichen mit der Befehlsempfänger-Kultur, wo die Angestellten nur ein Rädchen im Getriebe sind. Im FLOW kommt echter Unternehmergeist auf, und die Mitarbeiter legen im Bauch und im Kopf den Schalter von „nicht engagiert“ auf „voll engagiert“ um. Und die verdeckten Kosten der Dienst-nach-Vorschrift-Haltung fallen weg.

Benefit Nr. 8: Die FLOW-Kultur ist schneller und stabiler

Schwerfällige hierarchische Systeme mit langen Entscheidungswegen sind ein wesentlicher Nachteil am Markt. Markus Reithwiesner, CEO der Haufe Gruppe, betont die Bedeutung der Geschwindigkeit dank agilen, fluiden Strukturen. In der FLOW-Kultur liegt die Entscheidungskompetenz an der Front, und die Abläufe werden laufend verbessert. Es gibt keine verstopften Flaschenhälse in Form von überlasteten Vorgesetzten mehr, und so fließen die Prozesse im Unternehmen frei und schnell.

Dank der Abstützung auf das Kollektiv ist das Schicksal des Unternehmens nicht mehr von einzelnen Personen an der Spitze abhängig. Dies sorgt für mehr Stabilität und Kontinuität: So wird nicht mehr bei jedem Chefwechsel die ganze Organisation umgestellt. Und wenn in konventionell organisierten Firmen ein CEO entlassen wird, ohne dass schon ein Nachfolger bereitsteht, werden im Unternehmen keine wichtigen Entscheidungen getroffen, bis der neue CEO im Amt ist. Solche Stockungen fallen in der FLOW-Kultur weg.

Benefit Nr. 9: Die FLOW-Kultur verschafft einem Unternehmen Glaubwürdigkeit, einen Sympathiebonus, Publicity - und ein neues Tätigkeitsfeld

Bei Kunden, Angestellten und in der Öffentlichkeit verschafft die FLOW-Kultur einem Unternehmen Glaubwürdigkeit und einen Sympathiebonus. Dies kann in Zukunft für den Markterfolg entscheidend sein. Vor 50 Jahren war unser Vertrauen in angesehene Firmen noch ungebrochen, und wir glaubten, was sie sagten, auch wenn es Werbesprüche waren. Heute, in Zeiten der Fake News, sind die Menschen kritischer und kaufen bewusster. Das Internet bringt eine höhere Transparenz, und Skandale verbreiten sich wie ein Lauffeuer. Auftritt und Verhalten einer Unternehmung müssen ganzheitlich stimmig sein, denn es geht nicht mehr nur um das Produkt oder die Dienstleistung, sondern um Ökologie, gelebte Werte und Unternehmenskultur.

Die US-Firma Zappos zum Beispiel macht keine PR, aber dank ihrer vom neuen Paradigma beeinflussten Kultur wurde und wird viel über Zappos und ihre Kultur geschrieben und gesprochen.

Und etliche der Firmen des neuen Paradigmas haben mittlerweile ein neues Tätigkeitsfeld: Sie sind in der Beratung aktiv. Nach der eigenen Transformation zu einer Kultur der Augenhöhe begleiten sie nun auch andere Unternehmen in die Selbstorganisation.

Benefit Nr. 10: Die FLOW-Kultur ist die Voraussetzung, um die Möglichkeiten der vierten industriellen Revolution auszuschöpfen und in einer VUKA-Welt Schritt zu halten

Hierarchische Unternehmen sind in der Regel zu wenig beweglich, um mit den neuen Möglichkeiten und Herausforderungen souverän tanzen zu können. Unternehmen können die Chancen der Digitalisierung nur dann ausschöpfen, wenn sie konsequent auf Selbstorganisation und Eigenverantwortung setzen. Mit ihrer Anpassungsfähigkeit, Effizienz und Teamorientierung ermöglicht die FLOW-Kultur den Menschen, Teams und Unternehmen, Schritt zu halten mit der heutigen VUKA-Welt: **Volatil, unsicher, komplex und ambivalent.**

In der FLOW-Kultur treffen die Mitarbeiter die für das Geschäft notwendigen Entscheidungen, statt sie im Unternehmen hochdelegieren zu müssen. So fallen nicht nur die entmündigende Komponente und der Flaschenhals-Effekt weg, sondern der Prozess geht viel schneller über die Bühne.



■ Training ■ Coaching ■ Teambuilding

Peter Wyss Partner GmbH

Russenweg 34

CH - 8008 Zürich

Telefon + 41 43 538 55 05

peter@pwpartner.ch

www.pwpartner.ch

Und Peter Druckers Ausspruch „Culture eats Strategy for Breakfast“ lässt sich gut ergänzen mit „... and Technology for Lunch“ (Die Kultur verspeist die Strategie zum Frühstück und die Technologie zum Mittagessen). Denn die neue Technologie fliegt erst mit einer ganzheitlichen Kultur – ein rein technokratisches Vorgehen wird nicht zum Ziel führen. Die vierte industrielle Revolution braucht eine Unternehmenskultur mit einem revolutionären Mindset und einem flexiblen, nachhaltigen System. Technologie 4.0 verlangt Unternehmenskultur 4.0. Und genau das bietet die FLOW-Kultur.