

# Hierarchiefrei ist besser!

Wyss

2020

ISBN 978-3-8006-6288-3

Vahlen

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

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://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](http://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](http://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](http://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

<b>Teil 1: Arbeitswelt und Hierarchie – vom alten zum neuen Paradigma</b> .....	1
<b>Kapitel 1: Einleitende Gedanken zu Hierarchie in der Arbeitswelt</b> .....	3
<b>Kapitel 2: Das alte Paradigma der 3M: Macht, Money, Manipulation</b> .....	12
a) <b>Analyse des alten hierarchischen Paradigmas</b> .....	12
Hierarchie und die 3M .....	12
Eisberg und Transaktionsanalyse als Erklärungsmodelle ....	15
3M: Macht, Money, Manipulation .....	29
Leadership, Management, Führung .....	35
b) <b>Beispiele aus dem alten Paradigma</b> .....	41
Eigene Beispiele .....	41
Beispiele aus der Wirtschaft .....	43
Widersprüche und blinde Flecken .....	46
c) <b>Nachteile des hierarchischen Systems</b> .....	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) <b>Warum machen wir denn so weiter, trotz dieser Nachteile?</b> ...	63
Elefanten reißen sich nicht los .....	63
Bären wollen nicht nach Alaska .....	64
Der Hochnebel ist schuld! .....	65
<b>Kapitel 3: Vom alten zum neuen Paradigma</b> .....	69
a) <b>Artgerechte Menschenhaltung: Freiheit statt Zoo</b> .....	69
b) <b>Auswilderung vom Zoo in die Freiheit</b> .....	72
c) <b>Die Beobachtung im Zoo führt zu falschen Rückschlüssen</b> ...	72
<b>Kapitel 4: Das neue Paradigma</b> .....	74
a) <b>I We It (Ich Wir Es)</b> .....	74
b) <b>„Was maßen wir uns denn an?“</b> .....	79
c) <b>Die Ausrichtung ist entscheidend</b> .....	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
<b>Kapitel 5: Belege für die These der Hierarchiefreiheit . . . . .</b>	<b>104</b>
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
<b>Teil 2: Die FLOW-Kultur . . . . .</b>	<b>115</b>
<b>Kapitel 6: Was bedeutet F-L-O-W? . . . . .</b>	<b>116</b>
<b>Kapitel 7: Was ist die FLOW-Kultur? . . . . .</b>	<b>121</b>
Zusammenhang mit New Work, Soziokratie, Holokratie, Teal . . . . .	121
<b>Kapitel 8: Wozu braucht es die FLOW-Kultur? . . . . .</b>	<b>127</b>
a) Ziel und Absicht . . . . .	127
b) Effizienz von FLOW: Investition statt Verlust . . . . .	128
<b>Kapitel 9: Die 10 Benefits der FLOW-Kultur . . . . .</b>	<b>131</b>
<b>Kapitel 10: Mindset und Methode der FLOW-Kultur . . . . .</b>	<b>140</b>
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
<b>Kapitel 11: Preis, Anforderungen, Gefahren, Schwierigkeiten der FLOW-Kultur . . . . .</b>	<b>176</b>

<b>Kapitel 12: Welche Unternehmen sind prädestiniert für die FLOW-Kultur?</b> . . . . .	182
<b>Kapitel 13: Die Transformation zur FLOW-Kultur</b> . . . . .	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
<b>Kapitel 14: Das Problem von hybriden Organisationen und Ambidextrie</b> . . . . .	202
<b>Kapitel 15: Eigentumsverhältnisse</b> . . . . .	207
<b>Kapitel 16: Gegenargumente und Kritikpunkte</b> . . . . .	215
<b>Kapitel 17: Fragen und Antworten (Q&amp;A)</b> . . . . .	221
<b>Kapitel 18: Zwei Leitfäden zur Umsetzung</b> . . . . .	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
<b>Teil 3: Beispiele von Unternehmen des neuen Paradigmas sowie eigene Erfahrungen und Erkenntnisse</b> . . . . .	233
<b>Kapitel 19: Unternehmen des neuen Paradigmas</b> . . . . .	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
<b>Kapitel 20: Eigene Erfahrungen und Erkenntnisse</b> . . . . .	254

**Anhang**

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

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG