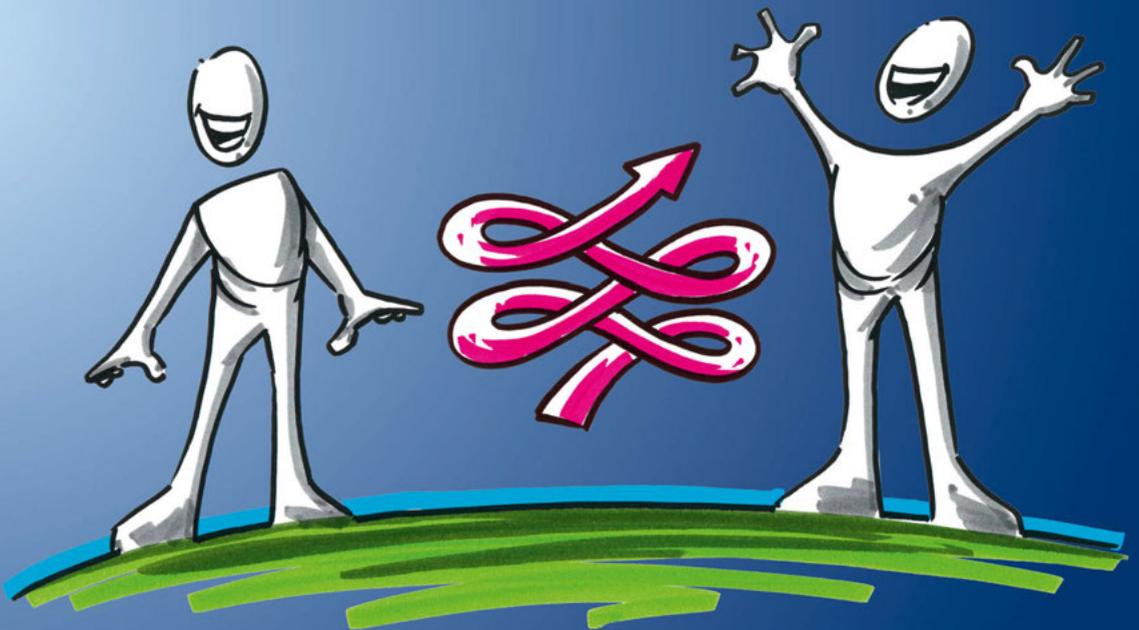


Peter Wyss

Hierarchiefrei ist besser!

Mit **FLOW**-Kultur zum
Management auf Augenhöhe



Vahlen

Wyss
Hierarchiefrei ist besser!

Hierarchiefrei ist besser!

Mit FLOW-Kultur zum Management
auf Augenhöhe

von

Peter Wyss

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.

ISBN Print: 978 38006 6288 3
ISBN E-Book PDF: 978 38006 6289 0
ISBN E-Book ePub: 978 38006 6290 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

Teil 1

**Arbeitswelt
und Hierarchie –
vom alten zum
neuen Paradigma**

„If you put fences around people, you get sheep“ (Wenn du Zäune um Menschen ziehst, bekommst du Schafe)

William L. McKnight, 1924, ehemaliger CEO von 3M

„Menschen führen ist nur dann legitim, wenn das Führen der Menschen die Selbstführung zum Ziel hat“

Götz W. Werner, Gründer von dm-drogerie markt



Arbeitskultur: Nutztierhaltung

oder



Arbeitskultur: Selbstführung

Kapitel 1: Einleitende Gedanken zu Hierarchie in der Arbeitswelt

Ist Hierarchie unumgänglich?



Diese Aussagen stammen aus meinem Kunden- und Bekanntenkreis und spiegeln die gängige Sichtweise wider. Hierarchiefreiheit ist entweder kein Thema oder es ist von vornherein klar, dass es sie nicht gibt und auch nicht geben kann.

Sehr viele Menschen in der Wirtschaft denken: „Entweder Hierarchie oder Chaos“ – These oder Antithese. Eine Synthese ist nicht greifbar. **Ihnen fehlt offensichtlich die Erfahrung, dass ein gut organisiertes Kollektiv ein Unternehmen und sogar einen Staat führen kann.**

Unser Netzwerk aus Fachleuten im Personalbereich trifft sich einmal im Monat in Zürich zum Lunch. Beim Essen erzählte ein Kollege von einem seiner Kunden: Einem Unternehmen mit einer Dreierspitze, die nicht zufriedenstellend klappe, da die drei Geschäftsführer „es nicht so gut miteinander können“. Sein Fazit: „Es braucht einfach einen Chef.“ Und alle waren sich einig: „Es braucht einen Chef, der entscheidet.“ Auch bei

HR-Fachleuten gibt es also keinen Zweifel darüber, dass es einen Chef oder eine Chefin braucht, die entscheidet. Wenn ich jeweils von Augenhöhe und Selbstorganisation spreche, lässt die übliche Frage nicht lange auf sich warten: „Und wer soll denn entscheiden, wenn nicht der Chef?“.

Aber warum sollte der demokratische Grundgedanke der mündigen Bürgerinnen und Bürger, der Augenhöhe und Selbstverantwortung, in Unternehmen nicht genauso funktionieren? **Wenn wir den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Mitverantwortung für das große Ganze vertrauensvoll übergeben, treffen sie auch in der Privatwirtschaft weise Entscheidungen zum Wohl des Unternehmens – die Belege dafür folgen in diesem Buch.** Es ist Zeit, dass wir den Menschen die Selbstorganisation zutrauen und sie aus dem Zoo in die Freiheit führen. Damit sie nicht verkümmern oder ausbrennen in einer Kultur von Bevormundung, Druck und Kontrolle. Und damit ihr Unternehmergeist, ihre kreative Schaffenskraft und ihre Genialität auch bei der Arbeit wieder zum Leben erwacht.

Und wie erreichen wir das? Im Prinzip ist das Konzept simpel: Wir brauchen lediglich die schon im Privatleben praktizierte Eigenverantwortung und Selbstbestimmung auch bei der Arbeit zu ermöglichen. Die Umsetzung hingegen ist nicht ganz so einfach, denn auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich weitgehend damit abgefunden, dass schöne Werte wie „Empowerment und Mitgestaltung“ und „Unser Personal ist unser höchstes Gut“ in erster Linie schöne Worte sind. Wie die Transformation der Unternehmenskultur trotzdem funktionieren kann, erfahren Sie im zweiten Teil dieses Buches: „Die FLOW-Kultur“.

Verwendung des Begriffs „Hierarchie“

Das aus dem Altgriechischen stammende Wort „Hierarchie“ bedeutet „heilige Herrschaft“.

In diesem Buch ist mit „Hierarchie“ eine formale Positionshierarchie gemeint. Sie kann auch umschrieben werden mit „personenzentrierte Hierarchie (Personenhierarchie)“, „Organigramm-Hierarchie“, „Macht-hierarchie“ oder „Befehlshierarchie“.

Nicht gemeint ist eine Autorität aufgrund von menschlichen Qualitäten, Erfahrungen, Fachkenntnissen oder emotionalen und intellektuellen Kompetenzen – sofern diese natürliche Hierarchie in ein System mit guten Gegengewichten zur Macht eingebettet ist. Auch nicht gemeint sind hierarchische Positionen, wenn sie systembedingt rotieren, sowie eine Hierarchie von Kreisen in der Kreisorganisation, da ja in den

oberen Kreisen Vertreterinnen und Vertreter der unteren Kreise mitbestimmen.

Auch an New-Work-Konferenzen wird das hierarchische Modell nicht hinterfragt: Alle Keynotes (Vorträge) gehen stillschweigend davon aus, dass es Führungskräfte braucht. Diese sollen zwar modern führen und mehr Coach als Commander sein, aber Hierarchiefreiheit ist kein Thema.

Führung durch Führungskräfte ist nach wie vor eine heilige Kuh.

Hierarchiefreiheit geht auch mit einfachen Arbeiterinnen und Arbeitern

Wenn mir jemand gedanklich einen Schritt entgegenkommt, klingt es in etwa so: „Ok, vielleicht geht Hierarchiefreiheit in kleinen Teams mit hochqualifizierten und intrinsisch motivierten Wissensarbeiterinnen und -arbeitern, aber mit einfachen Arbeitern geht es sicher nicht, die brauchen Führung und die wollen einen Chef.“

Doch die Praxis zeigt, dass sogar die von der New-Work-Bewegung vernachlässigten einfachen Dienstleistenden mit einfachen Jobs ihren Bereich in der Firma eigenständig führen können: Selbstorganisation funktioniert auch mit Fabrikarbeitern! Auch diese Menschen organisieren ihr eigenes Leben selbstverantwortlich und sind imstande, das auch im Unternehmen zu tun. Ich durfte in der Arbeit mit Kunden selbst erleben, dass Lageristen ihr Lager nach der Kündigung des Teamleiters problemlos selber führen und dass Fitnessinstruktorinnen nach der Freistellung des Geschäftsführers ihr Fitnessstudio selbst managen. Natürlich brauchen sie dabei in der ersten Phase Unterstützung, keine Frage! Sie haben das ja nirgends gelernt und noch nie praktizieren dürfen. Und zudem können wir unseren Blick auf Unternehmen des neuen Paradigmas schweifen lassen und sehen dort nicht nur hochqualifizierte Wissensarbeiter in der Selbstorganisation, sondern genauso auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Produktion, die ihre Bereiche selbst führen. Beispiele von Firmen mit selbstorganisierten Fabrikarbeitern sind die brasilianische Semco, die französische FAVI und die US-Firma Morning Star. In der niederländischen Buurtzorg führen 15000 Pflegekräfte ihr Geschäft selbst. Im dritten Teil des Buches werden diese und weitere Firmen des neuen Paradigmas ausführlich beschrieben.

Was bedeutet „Paradigma“?

Das aus dem Griechischen stammende Wort „Paradigma“ bezeichnet eine grundlegende Denkweise, eine allgemein akzeptierte Weltsicht. Die

Ersetzung eines Paradigmas durch ein anderes heißt Paradigmenwechsel. Ein eindrückliches Beispiel für einen Paradigmenwechsel ist die Ersetzung des alten Paradigmas, dass die Erde der Mittelpunkt unseres Sonnensystems ist und dass sich die Sonne um die Erde dreht, durch das neue Paradigma mit der Sonne im Zentrum.

Hierarchie bringt uns viele Nachteile

Wir reden oft um den Brei herum und blenden Fakten aus, aber es ist klar: Hierarchie bringt uns viele Nachteile. Eine Metaanalyse wertete 54 Studien mit insgesamt 13914 beteiligten Teams aus und kam zum Schluss, dass **Hierarchie die Effektivität von Teams negativ beeinflusst**. („Our findings show that, on net, hierarchy negatively impacts team effectiveness“). Die Auswirkung auf die Effektivität wurde gemessen an der Leistung und an der Bereitschaft der Teammitglieder, in Zukunft Teil dieses Teams zu bleiben.¹

Mittlerweile wird die Vision einer hierarchiefreien oder weitgehend hierarchiefreien Arbeitswelt nicht nur von Unternehmensleitern wie Ricardo Semler, Jos de Blok oder Bodo Janssen vorgelebt, sondern auch von der Wissenschaft unterstützt. Und der Autor von „Reinventing Organizations“, Frederic Laloux, gibt dazu ein schönes Bild: *„In a forest, there is no master tree that plans and dictates change when rain fails to fall or when the spring comes early. The whole ecosystem reacts creatively, in the moment.“* (In einem Wald gibt es keinen Chef-Baum, der eine Veränderung plant und anordnet, wenn der Regen ausbleibt oder der Frühling früh kommt. Das ganze Ökosystem reagiert kreativ, im Moment.)

Wie ist denn „Management auf Augenhöhe“ im Buchtitel gemeint?

Der Begriff Management kommt ursprünglich vom lateinischen „Manum agere“ (an der Hand führen) und wird heute oft mit Führung gleichgesetzt. Im Titel dieses Buches bedeutet er die Führung eines Unternehmens und nicht eine Menschenführung in hierarchischen Verhältnissen. „Management auf Augenhöhe“ bezeichnet die Vision, Unternehmen als Kollektiv und ohne Hierarchien zu führen – analog zu Ricardo Semlers Klassiker „Das Semco System – Management ohne Manager“. Der englische Ausdruck für Augenhöhe, „on equal footing“, drückt mit dem Wort „equal“ das Element der Gleichberechtigung in einer echten Partnerschaft treffend aus.

Wozu Hierarchiefreiheit gut und warum sie wichtig ist

Eine gut funktionierende Wirtschaft ist für das Gemeinwohl enorm bedeutend – daran gibt es nichts zu rütteln. Und deshalb wollen wir

die schädlichen und kostspieligen Nebenwirkungen des hierarchischen Modells reduzieren und wo möglich ganz eliminieren. Mit einer neuen Unternehmenskultur der Augenhöhe und Selbstorganisation wird die **Wirtschaft leistungsfähiger und effizienter**. Wir brauchen noch viel mehr Kreativität und Innovation in den Unternehmen, und die kommt nicht von unterdrückten Befehlsempfängern. Und die Kreativität nur einer Person an der Spitze zu überlassen ist einerseits zu risikoreich und andererseits zu wenig kraftvoll – eine Firma erreicht viel mehr, wenn Kreativität auf möglichst viele Menschen im Unternehmen verteilt ist, so wie es zum Beispiel in der US-Firma W.L. Gore (Gore-Tex) der Fall ist.

Neben der Verbesserung der geschäftlichen Dimension soll natürlich auch die Zufriedenheit der arbeitstätigen Menschen und das Wohl unseres Planeten mit allen Bewohnerinnen und Bewohnern gesteigert werden. Denn auch im Betrieb ist **Freiheit die einzige „artgerechte Menschenhaltung“!** Dafür sind wir gemacht, und nur in Freiheit, in einer Kultur der Augenhöhe, können wir wirklich glücklich werden und unsere beste Leistung abrufen. Es ist Zeit, die Menschen am Arbeitsplatz zu emanzipieren, sie aus ihrer Lage als Befehlsempfänger und „Ressource“ zu befreien und ihnen zu ermöglichen, ihr Potenzial auch am Arbeitsplatz zur Entfaltung zu bringen. Es ist Zeit, den Montag zum Feiertag zu machen.

„Die Wirtschaft ist für den Menschen da und nicht der Mensch für die Wirtschaft.“

Götz W. Werner

Arbeit kann und soll Freude machen!

Der später detailliert beschriebene Engagement-Index der Firma Gallup zeigt Jahr für Jahr auf, dass erschreckend viele Menschen ihren Job nicht wirklich lieben und den täglichen Gang zur Arbeit eher als Last denn als Freude empfinden. In so vielen Stunden seines Lebens etwas zu tun, was keine Freude macht, ist eine Tragödie: Das Leben wird ausgelagert auf Feierabend, Wochenende und Ferien. Der im Grunde zynische Begriff der „Work-Life-Balance“ bringt es auf den Punkt: Arbeit wird als Gegenpol des Lebens gesehen. Entweder arbeiten wir, oder wir leben. Die Vision ist nun, dass das Leben auch während der Arbeit stattfindet – und Freude macht! Und um diese Vision Realität werden zu lassen, benötigen wir eine Transformation der Unternehmenskulturen.

Lösung für anstehende Probleme

Das neue Paradigma einer FLOW-Kultur mit Partnerschaft auf Augenhöhe, Vertrauen und Selbstorganisation ist der Königsweg für die Lösung

anstehender Probleme wie Unsicherheit am Arbeitsplatz, Komplexität oder Stress – und es ist die beste Burnout-Prävention. **Ohne die grundlegende Transformation der Denkhaltung in der Wirtschaft und ihren Unternehmen sind alle Maßnahmen nur Doping:** Medikamente, welche die Symptome bekämpfen und bewirken sollen, dass die Bevormundung und der krankmachende Stress und Druck länger ertragen werden können.

Glücklicherweise gibt es schon eine ansehnliche Zahl von Unternehmen, die den Weg zu einer Kultur der Augenhöhe gefunden haben und mit einem völlig neuen Geist in der Arbeit sehr erfolgreich sind – nicht nur finanziell. Und dies ist keine naive Sozialromantik, es ist Realität. Diese Unternehmen sind zwar noch Exoten, aber es gibt sie wirklich. Wir müssen uns nicht damit abfinden, dass sich viele arbeitstätige Menschen von Wochenende zu Wochenende und von Ferien zu Ferien hangeln und ab 55 die Tage bis zur Pensionierung zählen.

Auch unser Planet wünscht sich Demokratie und Hierarchiefreiheit

Unsere Erde will geschützt und gut behandelt werden, und das geht nicht mehr mit dem alten Denken. Das alte Paradigma mit profitgetriebenen Konzernen und diktatorischen Machthabern ist auch für unseren Planeten eine Bedrohung: Die Katastrophe des brennenden Regenwaldes im Amazonasgebiet zeigte, dass **hierarchische und undemokratische Systeme eine ernste Gefahr** für das Wohl der Erde und ihrer Bewohnerinnen und Bewohner darstellen. Wenn ein einzelner Machthaber in Brasilien der Dezimierung des Regenwaldes Vorschub leisten kann, indem er nur die wirtschaftlichen Interessen ins Zentrum stellt, die illegale Abholzung und Brandrodung stillschweigend toleriert und dazu noch Hilfgelder verweigert, ist das eine skandalöse Situation, die in echten demokratischen Strukturen undenkbar wäre.

Ist eine perfekte Hierarchiefreiheit nötig?

Das erste Etappenziel auf dem Weg zum neuen Paradigma ist, dass die Hierarchie zum Thema wird, und zwar sowohl in den Unternehmen als auch in unserer Gesellschaft. Dass dieses Thema auf den Tisch kommt, diskutiert wird, verhandelt wird. Dass Hierarchie transparent gemacht wird und wir uns nicht unbewusst in alten Mustern bewegen. Ist es zum Beispiel wirklich die einzige Lösung, dass die fachlich beste Person die Führung der Gruppe übernimmt? Oder dass die Chefin die Sitzungen leitet?

Die perfekte Hierarchiefreiheit ist ein Leitstern, der uns die Richtung angibt – für die meisten Unternehmen ist sie nicht das unmittelbare Ziel.

Wichtig ist, dass wir jeden kleinen Schritt in diese Richtung feiern. Und gleichzeitig ist das neue Paradigma ein Gesamtpaket und nicht ein Ersatzteillager, aus welchem einzelne Elemente bestellt werden können. So wie keinem von uns bei einem medizinischen Eingriff in den Sinn kommt, nur den Chirurgen und den Operationssaal auszuwählen und die Anästhesie und die Operationsschwester abzulehnen.

Das neue Paradigma

Nur ein kleiner Prozentsatz der Unternehmen und ihrer Geschäftsleitungen weiß, dass das neue Paradigma einen großen Gewinn für die Firma, die arbeitstätigen Menschen und die ganze Gesellschaft bringt. Nun gilt es, das Wissen und die Erfahrung der New-Work-Pioniere in der gesamten Arbeitswelt bekanntzumachen. Unsere Aufgabe in der Zeit nach der Corona-Krise ist es, mit vereinten Kräften den notwendigen und anspruchsvollen Transformationsprozess bestmöglich zu unterstützen. Und dies nicht nur mit einer neuen Praxis, sondern in erster Linie mit einem neuen Glauben, der einen fundamentalen Wandel der Verhältnisse für möglich hält – nicht nur in großen Krisen.

Die Absicht dieses Buches ist, mit Fakten, Analogien und Belegen die Logik des neuen Paradigmas aufzuzeigen und Sie, liebe Leserinnen und Leser, für die FLOW-Kultur zu begeistern. Zu diesem Zweck werden blinde Flecken beleuchtet, Missverständnisse ausgeräumt, kollektive Pseudowahrheiten aufgedeckt, Konventionen in Frage gestellt, verborgene Zusammenhänge aufgezeigt und Brücken geschlagen – in der Hoffnung, dass immer mehr Menschen zu Botschaftern des neuen Paradigmas werden und sich immer mehr Firmen vom hierarchischen Modell befreien. Dieses hat lange gedient und beachtliche Erfolge gebracht – nun ist es an der Zeit, es mit einem besseren Modell ohne schädliche Nebenwirkungen abzulösen.

Die Entwicklung geht weg von einem materialistischen Weltbild und hin zu einem energetischen – wie in der Physik, wo der Fokus auf das Teilchen (Materie, grobstofflich) ergänzt wurde mit dem Fokus auf die Welle, die Schwingung (Energie, feinstofflich). Vom Messbaren zum Fühlbaren...

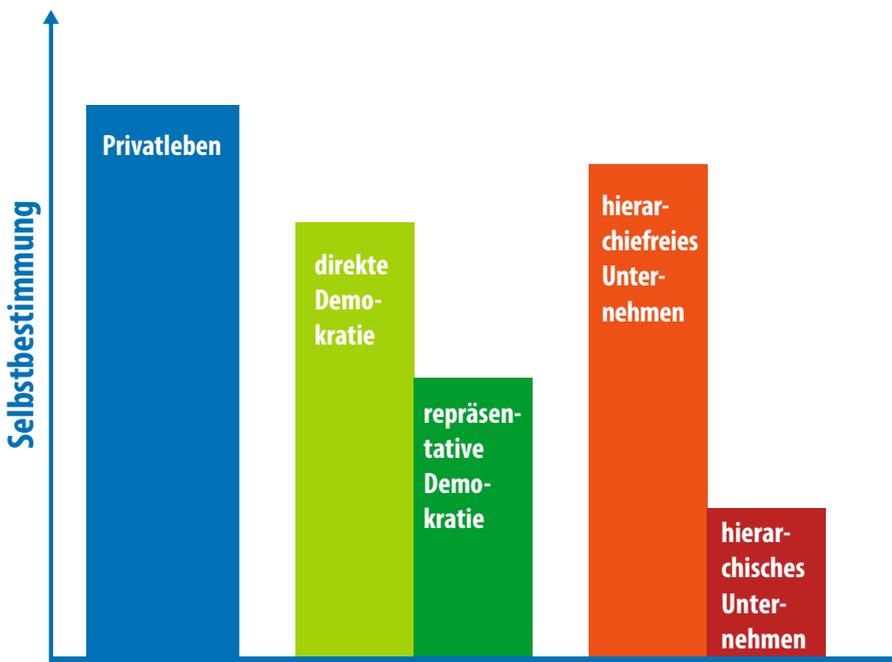
Es geht darum, dass wir das Ganze und nicht nur Teile davon sehen, dass wir zusammenfügen, wo wir trennten, dass wir hinter die Oberfläche blicken und dass wir unsere Haltung und Ausrichtung sowie unser Menschenbild hinterfragen und anpassen. Dieses Buch will dazu ermuntern, Veränderungen proaktiv anzugehen und den Wandel achtsam zu begleiten, statt starr am Alten festzuhalten und dann einen Systembruch zu erleiden.

Das neue Paradigma braucht eine Brücke ins Business

Das neue Paradigma der Augenhöhe und Gleichwertigkeit aller Menschen ist nicht neu: Davon erzählen uns die Weisen schon seit Jahrtausenden. Aber bisher ist es von der Arbeitswelt abgetrennt. In den etablierten Wirtschaftskreisen herrscht Einigkeit, dass weder die Bergpredigt noch die Werte „Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit“ im Business etwas verloren haben. Diese Trennung zu überwinden und die Brücke zur Arbeitswelt zu schlagen ist das Ziel dieses Buches. Dabei geht es nicht um ein oberflächliches Hinzufügen von selbstorganisierten Teams oder agilen Methoden – es geht um ein grundsätzliches Neudenken von Arbeit und Menschsein. Es geht um einen neuen Mindset und eine neue Haltung.

Und auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist Selbstverantwortung und Selbstorganisation nichts Neues. **Privat leben wir das schon so, wir alle!** Und das, was wir in unserem Privatleben praktizieren, geht auch im Business – es braucht nur den Raum und die Möglichkeit dazu. Die Wirtschaft ist gegenüber Politik und Privatleben arg im Hintertreffen und hat da einiges aufzuholen.

Im Privatleben, in der direkten Demokratie und in hierarchiefreien Unternehmen gibt es einen hohen Grad an Selbstbestimmung, in hierarchischen Unternehmen ist er bedenklich klein. Diese privat und



politisch stark ausgeprägte Fähigkeit zur Selbststeuerung können sich Unternehmen dank einem neuen Denken und neuen hierarchiefreien Modellen in viel größerem Ausmaß zunutze machen!

Im Moment versuchen aber viele Unternehmen, ihre alte hierarchische Struktur beizubehalten und einfach eine neue Methode aufzupfropfen, oder sie gliedern ein neues Arbeitsmodell in eine separate Organisation aus. Das führt notgedrungen zu Verwerfungen, da die neuen Entwicklungen auf einen alten Mindset prallen, der nicht kompatibel mit den neuen Praktiken ist: Für diese braucht es auch ein neues Denken. Der Buchtitel „Hirn 1.0 trifft Technologie 4.0“ von Günthner und Dollinger veranschaulicht das treffend.

Theoretisch wäre es ideal, zuerst den Mindset zu transformieren und dann anschließend die Methode darauf auszurichten – so wie es bei Favi, Buurtzorg, Semco, Tele Haase oder dm-drogerie markt der Fall war: Zuerst war die Einsicht des Pioniers an der Spitze der Firma, dann folgte die Methode. Aber in den meisten Unternehmensleitungen existiert noch kein Mindset eines Jean-François Zobrist, Jos de Blok, Ricardo Semler, Christoph Haase oder Götz Werner, und wir haben weder die Zeit noch die Gelegenheit, diesen losgelöst vom Business zu entwickeln. Deshalb werden wir in der Praxis Mindset und Methode parallel entwickeln.

Der Lockdown während der Corona-Krise bewies auf eindrückliche Weise, dass das dezentrale Arbeiten vom Home-Office aus funktioniert – auch ohne Hierarchie und Führungskräfte. Und für Unternehmen, die von der Krise hart getroffen wurden, kann Hierarchiefreiheit ein Rettungsanker sein, denn ohne ein hierarchisches System sparen Firmen die teuren Führungskräfte ein und können so die schwierige finanzielle Situation besser meistern. Die von den Führungskräften ausgeführten Koordinationsaufgaben werden auf das Team verteilt, und die Bevormundung und Kontrolltätigkeit entspringen einer Misstrauenskultur, die hohe Kosten verursacht und die wir ohnehin hinter uns lassen wollen.

Kapitel 2:

Das alte Paradigma der 3M: Macht, Money, Manipulation

a) Analyse des alten hierarchischen Paradigmas

Hierarchie und die 3M

Bevor wir uns dem neuen Paradigma zuwenden, gehen wir in unserer Betrachtung noch tiefer ins alte Paradigma – um es vollständig zu begreifen und dann verabschieden zu können. Das Ziel ist, es zu durchleuchten, zu durchschauen und dann hinter uns zu lassen.

Das alte Paradigma charakterisiert sich durch Hierarchie und die drei damit verbundenen Begriffe „Macht, Money, Manipulation“.

Hierarchie bedeutet, dass sich Person A in der oberen Position befindet, über Person B gestellt – und Person B in der unteren Position, der Person A unterstellt. Wenn sich dieses Oben-Unten-Verhältnis in einer formalen Hierarchie zeigt, also in einem starren System mit fixen Vorgesetzten und Unterstellten, schleicht sich – schon rein systembedingt – oben eine Überheblichkeit und unten eine Minderwertigkeit ein. In hierarchisch organisierten Firmen ist die Teamleiterin oben, und die Teammitglieder sind unten. Wenn die Abteilungsleiterin dazukommt, ist diese oben und alle anderen unten. Und wenn der CEO mit den Abteilungsleitern zusammen ist, ist er oben und die Abteilungsleiter unten. *Er* spricht und die anderen schweigen. Sich zu exponieren ist gefährlich und wird vermieden. Die häufig beobachteten Sprachbehinderungen der Unterstellten sind aber nur temporärer Natur: Wenn die Sitzung vorbei und der Chef weg ist, können alle wieder flüssig sprechen.

Sätze wie „Wir begegnen uns auf der gleichen Augenhöhe“ oder „Wir pflegen partnerschaftliche Beziehungen“ sind zwar ab und zu in Leitbildern und mit „Unsere Werte“ betitelten Dokumenten zu finden, warten dort aber geduldig auf ihre Umsetzung in die Praxis. Hierarchie ist das dominante Organisationsmodell von Staaten, Unternehmen, Religionen, Schulen und Familien – und dies ist nicht vereinbar mit einer fluiden Organisation, die ihr Potenzial voll ausschöpft. In konventionellen Unternehmen regiert der Kontrollgeist, zusammen mit seinem Schatten, dem

Absicherungsgeist. Und so geht ein beträchtlicher Teil der investierten Energie und Zeit für einzig den hierarchischen Verhältnissen geschuldete Tätigkeiten drauf. Diese nicht produktiven Bemühungen werden oft als „Cover my ass“ (= meinen Hintern absichern, mich schützen) bezeichnet. Das in Firmen wohlbekannte Motto lautet: „Ich muss mich absichern und in ein gutes Licht rücken“.

Wie sieht es denn in anderen Lebensbereichen aus mit dem Oben-Unten? **Im Militär** ist es offensichtlich: die Oberen befehlen, und die Unteren haben die Befehle auszuführen oder bekommen andernfalls scharfen Arrest. **In der Schule und an der Uni** sind die Lehrpersonen oben (sie sind die Wissenden) und die Auszubildenden unten (sie sind die Noch-nicht-Wissenden). **In der Kindererziehung** sind die Eltern mit der „elterlichen Gewalt“ oben und die Kinder unten. **In der katholischen Kirche** ist der Bischof der Hirte, und die Gläubigen sind die Herde. Der Papst sieht die Funktion des Bischofs so: *„Im Grunde sei der Bischof ein wenig der Wachtposten, der es versteht, Ausschau zu halten, um die Herde vor den Wölfen zu verteidigen, die kommen: Er hält Ausschau, er ist über der Herde und bei der Herde; er geht mit seiner Herde; er kümmert sich um seine Herde.“*²

Und die folgende Botschaft schwingt dabei mit: „Du bist ein Schaf. Ich muss für Dich sorgen, Du kannst das nicht selbst. Du brauchst mich, Du bist von mir abhängig.“ Welches Schaf kann sich vorstellen, den Bischof zu segnen? Was für ein unerhörter Gedanke. Die Rollen sind klar verteilt und an definierte Personen gebunden, da ist kein Rollenwechsel denkbar. Dies steht aber im Widerspruch zum Leben von Jesus, der nicht in einem Palast zur Welt kam, sondern in einem Stall. Und nachdem er einmal einen Feigenbaum spektakulär verdorren ließ, sagte er zu seinen Jüngern, dass sie, wenn sie fest glaubten und nicht zweifelten, auch solche Dinge tun könnten, und noch viel größere Taten.

Hierarchische Organisationen: Reibungsverluste machen das System ineffektiv

In meinen Beratungen und Coachings wird mir immer wieder vor Augen geführt, wie ineffektiv hierarchische Strukturen sind. Im alten Paradigma geht viel Zeit und Energie mit Kontroll- und Rechtfertigungsbemühungen, übertriebenem Perfektionismus, Positionskämpfen, internem Konkurrenzverhalten und Schutzstrategien verloren. **Gemäß eines Bonmots braucht eine Firma ab 3000 Mitarbeitern keine Kunden mehr, damit sie voll ausgelastet ist: Die interne Bürokratie reicht völlig aus, um alle Angestellten auf Trab zu halten.**

Da Hierarchie auf Kontrolle statt auf Vertrauen baut, braucht es Kontrollmechanismen, welche wiederum Bürokratie nach sich ziehen. Dies

führt zur Überlastung der Chefs mit bürokratischen Aufgaben und Kontrolltätigkeiten und bewirkt neben dem Flaschenhals-Effekt auch hohe Kosten, denn die Chefs haben ja deutlich höhere Gehälter als die Angestellten an der Basis. Geschäftsleitungen verbringen viel Zeit und Energie damit, Dinge möglichst perfekt zu regeln – auch Details. Der Grund dafür liegt im hierarchischen System, denn wenn etwas nicht perfekt geregelt ist, stiftet es unten Verwirrung oder bietet Angriffsfläche und erzeugt Widerstand.

Widerstand gibt es aber trotzdem, denn wir Menschen haben einen Abwehrreflex gegen alles, was nicht von uns selber kommt oder wo wir nicht dran beteiligt waren. Dies ist zu sehen bei der körperlichen Abwehrreaktion während einer Organtransplantation, bei den Gelbwesten-Protesten in Frankreich und beim Dienst nach Vorschrift der vielen Angestellten in Unternehmen.

Gebetsmühlenartig beschwerten sich Vorgesetzte über die Unselbständigkeit der Mitarbeiter – oft fällt dabei das Wort „Kindergarten“. Und irgendein blinder Fleck bewirkt wohl, dass sie dieses Phänomen nicht als logischen Effekt des hierarchischen Modells erkennen.



Fehlendes Vertrauen kostet Zeit, Energie und Geld: Ineffizienz wegen Bürokratie, Aufwendungen für Kontrollen und Reporting-Prozeduren, Überlastung der Chefs, Widerstände in der Belegschaft, Dienst nach Vorschrift, Kindergartenmentalität, Resignation, Mangel an Innovation. Wenn nur diese Energie freigesetzt werden könnte für die Kunden! Die Firma RWD Schlatter hat genau das gemacht: Sämtliche Reportings abgeschafft, Zeiterfassung abgeschafft, individuelle Bonussysteme abgeschafft. Und die Zeit und Energie für ihr Kerngeschäft genutzt: Der Produktion und dem Verkauf von Türen.

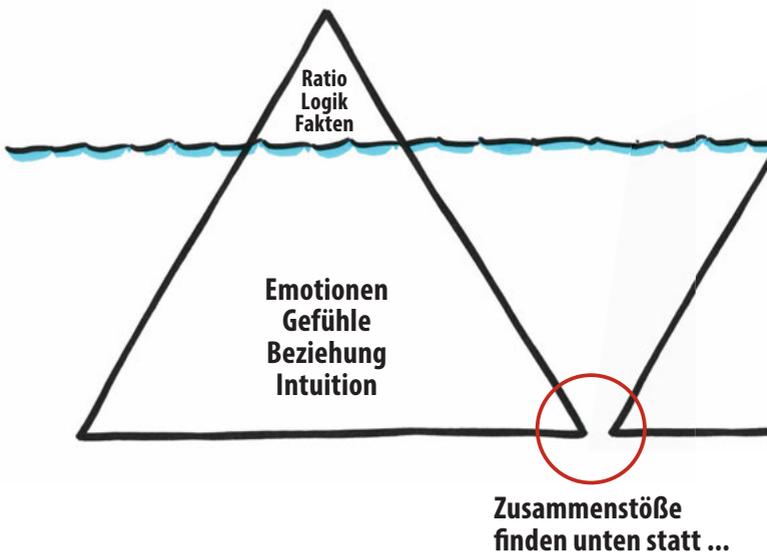
Unten in der Hierarchie erzeugt das alte Paradigma resignierte Opfer oder im Untergrund agierende Rebellen – und oben in der Hierarchie Machthaber mit diktatorischen Zügen oder fürsorgliche Feudalherrscher. Die Transaktionsanalyse illustriert diese Verhältnisse treffend.

Eisberg und Transaktionsanalyse als Erklärungsmodelle

Die Modelle des Eisbergs und der Transaktionsanalyse helfen uns, die Funktionsweise des hierarchischen Systems zu durchleuchten und in der Tiefe zu begreifen.

Menschen sind Eisberge

Einen unvergesslichen Moment erlebte ich im ersten begleiteten Mitarbeitergespräch des Chefs einer Softwarefirma mit einem seiner Mitarbeiter. Ich hatte dem CEO einen Fragenkatalog vorbereitet, damit er das Gespräch mit guten öffnenden Fragen führen konnte. Auf seine erste Frage „Wie geht es Dir?“ antwortete der Mitarbeiter: „Ich bin am Anschlag, und zwar beruflich und privat.“ Und dann geschah das Unfassbare. Statt darauf einzugehen und die Beweggründe dieser Aussage in Erfahrung zu bringen, stellte der Chef die nächste Frage: „Und was würdest Du an unserer Firma ändern, damit sie zukunftsfähig bleibt?“ Zum Glück war ich dabei. Als mein Atem wieder zu fließen begann, unterbrach ich und fragte tiefer nach – mit dem Resultat, dass wir in der Folge die Arbeitssituation des Mitarbeiters entschärfen und ich mit ihm und seiner Ehefrau drei Sitzungen für mehr gegenseitiges Verständnis und eine bessere Kommunikation in ihrer Beziehung durchführte.



Das Bild vom Eisberg prangt in jedem Führungsseminar am Flip-Chart, die Werbung hat es schon vor vielen Jahren verstanden und auch den Verkaufsprofis ist es klar: Menschen sind Eisberge. **Der untere Teil des Eisbergs hat neunmal mehr Volumen als seine Spitze. Aber die Businesswelt reduziert den Eisberg auf den oberen Teil: Ratio, Logik, Verstand, Fakten, Zahlen.** Diese Welt ist in der Hand von Männern, und da geht der Fokus auf das Sichtbare, das Messbare, das Greifbare. Was nicht gemessen werden kann, kann nicht gemanagt werden: „What you can't measure, you can't manage“. Und was nicht gemanagt werden kann, das gibt es am besten gar nicht, denn es soll ja möglichst alles gemanagt werden können. In seinem gleichnamigen Buch bezeichnet es Prof. Jerry Z. Muller als „The Tyranny of Metrics“, die Tyrannei der Kennzahlen und des Messens.

„Wenn Sie meinen, der Mitmensch sei nur Mittel und nicht Zweck, dann haben Sie Ihr Menschsein verraten. Dann wird das Geld zum Zweck.“

Götz W. Werner

Das Herz kann nicht gemanagt werden, also hat es keinen Zutritt zum Reich des verstandesgesteuerten Business. Die meisten Unternehmen ziehen auch heute noch vor allem die Kopf-Qualitäten von Bewerberinnen und Bewerbern in Betracht – auch weil sich diese viel besser belegen lassen. Die menschlichen Qualitäten und der emotionale Quotient (EQ) sind gegenüber dem IQ viel schwieriger zu erfassen. Maßgeblich ist, dass Entscheidungen auf Zahlen oder andere harte Fakten abgestützt werden können. **Dabei ist das, was den Menschen von der Maschine unterscheidet, die Intuition!**



Der CEO von Semco, Ricardo Semler, gibt dazu in seinem Vortrag „Leading by Omission“ ein Beispiel eines Gesprächs mit dem Chef des Planungsdepartements von Shell. Zu dieser Zeit war der Preis eines Barrels Öl bei 19 Dollar. Semler fragte ihn: „Was hattest Du mit all Deinen Computern und 120 Mitarbeitern denn für einen Preis geplant?“ Er antwortete: „38 Dollar.“ Semler fragte weiter: „Und Du hast doch 30 Jahre Erfahrung – was sagte Deine Intuition?“ Er suchte seine Notizen und sagte: „21 Dollar.“ Semler: „Oh, Du hättest Shell mit dieser Prognose einen großen Dienst erwiesen.“ Er erwiderte: „Stell Dir vor, ich sage im Board-Meeting vor zwanzig 70-jährigen Männern, dass ich diese Prognose von meiner Intuition erhielt, während ich am Pool saß und mit meinem Hund sprach! Ich habe das Recht falsch zu liegen, aber nur, wenn ich präzise und zahlengestützt falsch liege – das garantiert hier mein Überleben.“³

Viele Topmanager haben das Fühlen im Job verlernt, sie hören die Sprache ihres Herzens nicht mehr. Aber nur wenige bedauern diesen Mangel – die meisten interpretieren es als Stärke und belächeln das Fühlen. Sie erklären es für Kinderzeugs, und so lehnen sie strikt und radikal ab, was irgendwie nach „touchy feely“ (spüren, fühlen) riechen könnte. Und fast die ganze Beratergilde kuscht vor dieser vehementen Ächtung und vermeidet jegliche Annäherung an die intuitive Qualität, die aber genau der Lösungsweg wäre. Wobei meine Erfahrung zeigt, dass wir mit Verständnis und Fingerspitzengefühl die Türe zum Herz auch der härtesten Manager öffnen können. Aber wer das Kind zu deutlich beim Namen nennt oder die weichen Faktoren dogmatisch für das allein Seligmachende erklärt, wird abqualifiziert und nicht mehr für voll genommen – so wie die Personalleiterinnen, die in der Geschäftsleitung dann noch kurz zu Wort kommen, wenn CEO, CFO und COO müde sind von ihren Monologen.

Wir haben nicht nur ein Gehirn im Kopf! Laloux erwähnt die beiden unteren „Gehirne“ im Herz und Bauch des Menschen, die in den 1860er Jahren vom deutschen Arzt Auerbach entdeckt wurden, dann von der Wissenschaft aber für 130 Jahre vergessen wurden. Das Gehirn im Kopf verfüge über durchschnittlich 85 Millionen Nervenzellen, das Nervensystem in der Herzgegend über 40 Millionen, und das Nervensystem im Bauch über 100 Millionen. Laloux schreibt: „Wie konnten die Mediziner die Existenz eines Gehirns vergessen? Meiner Ansicht nach hat es mit dem Glaubenssystem unserer Zeit zu tun: In einer hierarchischen Welt-sicht kann es nur ein Gehirn geben, das die Kontrolle hat, so wie es nur einen einzigen Chef an der Spitze einer Organisation haben kann.“⁴

Unser Leben ist auf das Sichtbare ausgerichtet. Wir glauben nur, was wir sehen. Und die Spitze des Eisbergs sehen wir, den unteren Teil nicht. **Gefühle sind unsichtbar und entziehen sich der Messbarkeit. Und doch beeinflussen sie die Entscheidungen und Handlungen eines Unternehmens viel stärker als wir denken.** In seinem Buch „Der kleine Prinz“ schreibt Saint-Exupéry: „Man sieht nur mit dem Herzen gut. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.“ Und der Hirnforscher Gerald Hüther sagt, dass unser Gehirn im Kopf nicht in erster Linie zum Denken, sondern zum Überleben da ist.⁵ So lasst uns doch mehr mit dem Herzen denken!

Die Werbung hat den Eisberg verstanden und ihren Fokus voll nach unten verschoben. 1960 war Werbung noch rein sachlich: Eine Aufzählung von Qualitäten des Produkts. Heute sehen wir das Produkt vor lauter Emotionen schon gar nicht mehr (Red Bull), und bei SEAT hieß der Slogan „Auto Emoción“. Die Werbung ist sich bewusst, dass die Musik unten spielt.

Männer der Wirtschaft sind als rationale Wesen bekannt. Hat ihr Eisberg denn einen großen oberen und nur einen kleinen unteren Teil? Nein, auch sie sind ganz normale Eisberge. Aber wir Männer haben den Bezug zum unteren Teil nicht gepflegt und verdrängen die Gefühle in einen Schattenbereich.



Und so sind auch die Prediger der Sachlichkeit und Rationalität im Nu selbst in den Emotionen drin. Verdrängte Teile pflegen nämlich mit Wucht zurückzuschlagen, sobald ihre „Fassung“ bröckelt. Dies ist sehr schön zu beobachten bei einem Mann, der diese Fassung verliert. Weil er sich angegriffen und in seiner Position bedroht fühlt. Weil Alkohol im Spiel ist. Oder weil er eine Frau beeindrucken will. Dann ist sein Verhalten auf einen Schlag das Gegenteil von rational.

Hier ein Beispiel von zwei solchen keineswegs rein rationalen Wesen:

Im Sommer 2018 wurden 12 jugendliche Fußballspieler mit ihrem Trainer wegen heftiger Regenfälle in einer thailändischen Höhle eingeschlossen. Am letzten Tag der achttägigen Rettungsaktion brachte der Unternehmer Elon Musk ein von seiner Firma entwickeltes Mini-U-Boot zur Höhle. Der britische Höhlentaucher und leitende Retter der Jugendlichen lehnte Musks Angebot *nicht* mit folgenden Worten ab: „Vielen herzlichen Dank, Elon, für Dein Hilfsangebot. Wir schätzen diese Geste außerordentlich. Leider ist das U-Boot zu groß, um es durch die Höhlengänge durchzubringen.“ Nein, er sprach von einer PR-Aktion und dass sich Musk sein U-Boot dorthin stecken könne, wo es weh tue. Und auch Musk tauchte in den unteren Teil des Eisbergs ab und bezeichnete den Taucher öffentlich als Pädophilen – jeder sachlichen Grundlage entbehrend.

Ja, kaum riecht es nach Angriff, übernehmen die Emotionen das Kommando – und der Verstand räumt das Feld. Beispiele dieser Art könnten das ganze Buch füllen: Parlamentarier prügeln sich im Ratsaal, Spitzenmanager werden auf einer Party handgreiflich, Autofahrer rasten aus und gefährden in Verfolgungsjagden andere Verkehrsteilnehmer, Generäle erzählen der Geliebten militärische Geheimnisse und Staatschefs bezeichnen sich gegenseitig als „Verrückter“, „krankes Hundebaby“ oder „geistig umnachteten, senilen Greis“. **Der untere Teil des Eisbergs ist immer da. Die entscheidende Frage ist nur, wie wir mit ihm umgehen. Können wir ihn steuern oder werden wir von ihm gesteuert?**

Und so klingt übrigens eine rationale Liebeserklärung: