
Anstelle von
Anordnung und
Gehorsam treten
Ideenfreiheit und
Synergien der
verschiedenen
Kompetenz-
träger.

Die Emotionalität einer Organisation ist im informalen Geschehen verankert. In der informalen Kommunikation, in den kollegialen Kommentaren, in den Kantinegesprächen wird die Entwicklung des Unternehmens bewertet, hier werden Anspruch und Wirklichkeit kritisch reflektiert, hier werden die Verhaltensweisen der Zusammenarbeit und Wissensteilung beeinflusst. Hier zeigt und entwickelt sich die Vertrauensbasis zwischen „dem Unternehmen“ und seinen Mitarbeitern.

Wenn die Mitarbeiter Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens und in das Management haben, dann kann Organizational Flow entstehen – Kreativität, in sich ruhende Zielsicherheit, Freude an der gemeinsamen Leistung, eigenverantwortliche Initiative, Aufmerksamkeit für die eigentlichen Bedürfnisse der Kunden.

Dazu gehört Selbstvertrauen der Organisation. Eine Organisation, die sich selbst nicht zutraut, Höchstleistung zu vollbringen, versagt bei neuen großen Herausforderungen. Denn Organizational Flow erwächst aus einer selbstgewissen Leistungskultur. Der Mut, beispielsweise ein Angebot für einen Großauftrag abzugeben, erlaubt es der Organisation, daran zu wachsen und die Aufgabe in kollektivem Flow zu bewältigen.

In einer Misstrauenskultur, in einer Organisation mit Minderwertigkeitskomplexen kann Organizational Flow nicht gedeihen. Fehlendes Vertrauen ist der Auslöser für steigende Komplexität der Strukturen und Prozesse, weil Kontrollmechanismen an die Stelle von Selbstverantwortung treten müssen. Ist das Vertrauen der Stakeholders in das Management und seine Führungsentscheidungen dagegen hoch, kann Organizational Flow entstehen und können gelegentliche Irritationen überwunden werden. Ist das Vertrauen aber gestört, so werden Informationen unter einem misstrauischen Blickwinkel eingeordnet, und der Organizational Flow rückt in weite Ferne.

Organizational Flow sorgt für eine kontinuierliche Selbstoptimierung der Organisation. Anders als in Unternehmen, in denen die Mitarbeiter gewohnt sind zu tun, was ihnen gesagt wird, und laufend kontrolliert zu werden, haben die Mitarbeiter im Organizational Flow Freude daran, ei-

genverantwortlich zu agieren, Initiative zu entfalten und sich selber zielgerecht zu steuern. Deshalb sorgen die Mitarbeiter selbst dafür, dass ihre Zusammenarbeit immer besser wird. Anstelle von Anordnung und Gehorsam treten Ideenfreiheit und Synergien der verschiedenen Kompetenzträger. Das erzeugt eine starke emotionale Bindung an das Unternehmen, denn es vermittelt Wertschätzung durch Partizipation und Identifikation durch gemeinsame Erfolge. Ambitionierte Wachstumsziele wirken dann als Katalysator für den Organizational Flow. Leistungsstolz wächst, wenn die Kunden die Leistungsanstrengungen des Unternehmens durch ihren Zuspruch rechtfertigen und Umsatz und Marktanteil steigen.

Ein Kernelement des Organizational Flow ist das Bewusstsein, dass die gemeinsame Sache eine besondere Bedeutung hat. Manchmal reicht es, dass die Menschen sich bewusst sind, für ein besonderes Unternehmen oder an einer besonders wichtigen Aufgabe zu arbeiten. So wird der Organizational Flow nicht nur durch den Leistungsstolz am Ende sondern auch durch den Aufgabenstolz zu Beginn und während der Leistungserbringung befördert.

Interessanterweise gibt es neurophysiologische Untersuchungen, die die Wechselbeziehung zwischen Organizational Flow und emotionalem Wohlbefinden der Beteiligten erklären (siehe Anmerkung).

Was können die Unternehmen also tun, um ein höheres gemeinsames Engagement im Unternehmen zum Wohl aller Stakeholders zu erreichen?

Vertrauensbasierte Führung bewirkt vor allen Dingen drei Veränderungen in der Unternehmenskultur, die den Organizational Flow ermöglichen:

I. Engagement durch Partizipation

Von der Unternehmensführung das Vertrauen entgegengebracht zu bekommen, an der Strategie des Unternehmens real mitzuwirken und die daraus resultierende Rolle eigenverantwortlich und mit Spielraum für Eigeninitiative auszufüllen,

bewirkt hohes Engagement und Teamgeist. Die Steuerungs- und Kontrollinstrumente dienen in einem derartigen Vertrauens- klima nicht zur Kontrolle, ob Vorgaben befolgt und eingehalten werden, sondern zur Selbststeuerung und Orientierung der Verantwortungsträger. Sie sind nicht Ausdruck von Misstrauen sondern Hilfsmittel zur Zusammenarbeit auf ein gemeinsames Ziel hin.

Organizational Flow kann so im Bewusstsein des gemeinsamen Engagements und des spürbaren Gelingens entstehen, das von der Führung unterstützt und anerkannt wird.

2. Realismus durch Professionalität

Organizational Flow kann nicht auf der Basis von Leichtfertigkeit und Wunschdenken zustande kommen. Es setzt vielmehr die begründete Überzeugung von Kompetenz aller Beteiligten voraus. Diese Überzeugung muss realistisch sein und den Anforderungen der Kunden, des Marktes und des Wettbewerbs standhalten. Die Professionalität bei der Erarbeitung der selbstgesteckten Ziele und bei der Bewertung und Bereitstellung der einzusetzenden Ressourcen kann, gerade auch wenn die Anforderungen einen „stretch“ darstellen, den kämpferischen Geist für Organizational Flow wecken.

3. Ambition durch Innovation

Routine und Inflexibilität sind Feinde des Organizational Flow. Sie stehen Engagement und Ambitionen im Weg. Deswegen entsteht Organizational Flow kaum in großen etablierten Organisationsstrukturen sondern eher in Projektorganisationen. Hier können innovative Vorgehensweisen und Lösungen gesucht und entwickelt und ambitionierte Ziele verfolgt werden. Ambition und Innovationsherausforderungen können Teams zu Höchstleistung anspornen.

Allerdings darf der Organizational Flow nicht dazu führen, dass Höchstleistung auch da erbracht wird, wo es gar nicht darauf ankommt, und dass Kundenzufriedenheit so sehr im Focus steht, dass sich schon leichte Nörgeleien der Kunden alarmierend auswirken. Im Schwung des Or-

ganizational Flow sollten auch keine Angebote abgegeben werden, die nur unter günstigsten Umständen mit Gewinn erfüllbar sind. Manchmal lohnen sich zwar diese Investitionen in einen wichtigen Kunden mit Zukunftspotenzial, oft aber auch nicht.

Um den kollektiven Organizational Flow zu kanalisieren, sind die plausible und überzeugende Klärung und die Vertrauensbildung in den Sinn des Engagements entscheidend. Hierin besteht heute eine der wichtigsten Führungsaufgaben. Sie erfordert Führung bei der gemeinsamen Entwicklung einer zuverlässigen, sinnstiftenden Wertebasis und Vertrauensbeweis durch Delegation.

Das Vertrauensklima ist der Boden, auf dem Organizational Flow gedeihen kann.

Anmerkung:

Der positive Zustand des Organizational Flow wirkt auf das „Gefühlszentrum“ der Beteiligten (ihr limbisches System) und veranlasst die Ausschüttung „belohnender Körperchemie“. So wird beispielsweise Oxytocin (ein Neurotransmitter) ausgeschüttet, das beruhigend, ausgleichend und Vertrauen herstellend wirkt.

Flow, ein Zustand, in dem Körper und Seele in einem Rhythmus schwingen, entsteht - vereinfacht gesagt - im Gehirn. Das körpereigene Belohnungssystem, das Glücksbotenstoffe wie Dopamin, Serotonin und endogene Opiode und Opiate ausschüttet, sorgt während der Flow-Episode für eine wohlige Empfindung. Insbesondere die Ausschüttung von Dopamin erleichtert Formung und Wachstum neuronaler Netzwerke und die Neubildung von Synapsen in für den Menschen günstiger, gesunder Weise. Wird der Zustand des inneren Wohlfühlens oft und regelmäßig hergestellt, gestaltet sich das Gehirn „neu“, in Richtung bevorzugter Aktivierung einer „Wohlfühl-Körperchemie“: Ausschüttung von Wohlfühl- und Glücksbotenstoffen statt Stresshormonen.

Das Gehirn wächst und verändert sich lebenslang (neuronale Plastizität). In diesem Flow-Zustand sind Herzschlag und Atmung optimal aufeinander abgestimmt (Herzkohärenz), Verstand und Gefühl haben dasselbe Ziel und liegen nicht im Widerstreit.

Ein Aspekt des Flow-Erlebens ist jedoch noch wenig untersucht: das euphorisierende Gemeinschaftserlebnis beispielsweise einer erfolgreichen Fußballmannschaft und ihrer Fans im Stadium, der Teilnehmer einer Demonstration, die gemeinsam für ihre Sache Parolen skandieren, oder der Besucher eines Kirchentags, die – mindestens vorübergehend – in einen Flow-Zustand geraten und in einer anderen Welt zu schweben scheinen. Hier steigt offenbar die kollektive Oxytocin-Ausschüttung an, das Erleben verankert sich emotional und verlangt nach Wiederholung.



Gustav Greve, Organizational Flow, Verlag: Springer Fachmedien Wiesbaden
Print ISBN: 978-3-658-13764-9
Electronic ISBN: 978-3-658-13765-6

Gustav Greve

Mit seinem neuen Buch: „Organizational Flow“ schlägt Gustav Greve, Mitglied des Trust Management Instituts, ein neues Kapitel in der Managementliteratur auf, nämlich wie Unternehmen durch ein ausgeprägtes Vertrauensklima zu Hochleistungsorganisationen werden.

Er ist seit dreißig Jahren als Unternehmensberater tätig, davon gut zehn Jahre selbstständig. Er war Vice President International bei Arthur D. Little und Vorsitzender der Geschäftsführung der Prognos AG, Basel. Mit seinem vorangegangenen Buch „Organizational Burnout“ bestimmte er seit 2010 die Diskussion über die bis dahin wenig bekannte Tatsache, dass auch Unternehmen ausbrennen können. Nun zeigt Greve an Hand vieler konkreter Beispiele und Ansätze, wie Führungskräfte ihre Teams nicht nur zu hohem Engagement motivieren können sondern wie sich die Mitarbeiter zu hoher gemeinsamer Leistung zusammentun.

siehe auch: www.organizational-flow.de



Das Trust Management Institut e.V., ein Kreis von Unternehmensführern, Vertrauensforschern und Management Consultants, setzt sich mit der Rolle von Vertrauen in Wirtschaft und Gesellschaft auseinander. Ziel ist der Austausch von Wissenschaft und Wirtschaft über Ansätze und Bedeutung der Vertrauensbildung in Organisationen.

Wissenschaftlicher Beirat:

- Prof. Dr. Wolfgang Scholl (Organisationspsychologie, Humboldt-Universität zu Berlin)
- Univ.-Prof. Dr. Martin K.W. Schweer (Lehrstuhlinhaber für Pädagogische Psychologie, Leiter Zentrum für Vertrauensforschung, Universität Vechta)
- Frau Prof. Dr. Antoinette Weibel (Präsidentin First International Network on Trust, Ordinaria für Personalmanagement am Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen)
- Prof. Dr. Helmut Willke (Global Governance, Zeppelin-Universität, Friedrichshafen)

Vorstand:

Prof. Dr. Tom Sommerlatte, Vorsitzender – Jean-Luc Fallou, Präsident des Trust Management Institute Paris – Dipl.-Kfm. Michael Mollenhauer, Vorstandsvorsitzender der mmc AG

TMI Trust-Management-Institut e.V., Schlichterstraße 18, 65185 Wiesbaden

E-Mail: info@trust-management-institut.de

Website: www.trust-management-institute.org