
Organizational Flow

Gustav Greve

Organizational Flow

Der leichte Weg zur
Höchstleistungsorganisation

 Springer Gabler

Gustav Greve
Gustav Greve Consulting
Berlin
Deutschland

ISBN 978-3-658-13764-9 ISBN 978-3-658-13765-6 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-13765-6

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Vorwort

Wenn wenig geregelt ist, aber alles funktioniert; wenn allgemein gute Laune herrscht und wenn Versprochenes gehalten, sogar über Erwartungen erfüllt wird, dann schwingt die Organisation wahrscheinlich in einem Flow. Wird die Pflicht der Arbeit zum Vergnügen und Leistung zu Freude, dann sind Herz und Verstand im Einklang; Höchstleistung entsteht geradezu anstrengungsfrei.

Nach der intensiven Auseinandersetzung mit dem versteckten Phänomen des Organizational Burnout (Greve 2010) habe ich mich gefragt, wie sich wohl der gegenteilige – also idealerweise gewünschte – Zustand eines Unternehmens beschreiben lässt. Nun, beim Organizational Burnout ist immer alles organisiert und geregelt, aber man spürt organisationspsychologisch die angezogene Handbremse, die immer wieder zu Misserfolgen führt. Im Organizational Flow dagegen laufen die Dinge wie von selbst, auch wenn sie nicht im Einzelnen organisiert sind.

Jeder von uns hat es – hoffentlich – schon erlebt, wie die Arbeit gut von der Hand geht, alles klappt und man sehr viel mehr schafft, als man es selbst erwartet hat. Aber die entscheidende Frage war für mich: Ist der Zustand des Organizational Flow bewusst zu inszenieren? Ist der beschwingte Zustand nicht nur für einzelne Mitarbeiter, sondern in einer kompletten Organisation herstellbar? Kann ein Management den Zustand des Organizational Flow vorleben und organisieren oder stellt sich das Phänomen einfach von selbst ein, wenn man Erfolg hat? Diese Fragen beschäftigen mich, denn keine Unternehmensführung kann so omnipräsent, so inspirierend und so detailbewusst zugleich sein, dass sie überall alles steuert und regelt. Im Gegenteil, so wie ein Dirigent ein Orchester zur Begeisterung führt, aber nicht taktisch leitet, so muss eine Unternehmensführung in der Lage sein und es als ihre erste Aufgabe begreifen, die Mitarbeiter für ihre Arbeit anzuzünden.

Es gibt einige populäre und wissenschaftliche Bücher über das Phänomen des Flow und wenige über Flow am Arbeitsplatz, aber kein Buch über die Frage, wie Flow in einer Organisation entstehen und erhalten bleiben kann und wie man als Management bewusst durch führungs- und organisationstechnische Maßnahmen die idealen Voraussetzungen dafür schafft. Deshalb wurde es Zeit für dieses praxisorientierte Buch. Wenn Sie die weitere Diskussion zu Organizational Flow verfolgen möchten: www.organizational-flow.com.

Literatur

Greve, G. (2010). *Organizational Burnout*, Wiesbaden: Gabler.

Inhaltsverzeichnis

1 Die große Energie	1
1.1 Flow?	2
1.2 Die Energieharmonie von Körper und Seele	10
1.3 Individueller Flow, kollektiver Flow und der Flow einer Organisation	15
1.4 Ist Flow die Ursache oder die Folge einer beschwingten Organisation?	34
1.5 Literatur und Forschung zum Organizational Flow	38
1.6 Checkliste: Wie stark ist meine Organisation für einen Organizational Flow prädestiniert?	42
Literatur	44
2 Der leichte Weg	45
2.1 Wenn alle immer gut drauf sind!	47
2.2 Rezeptivität für Organizational Flow im Lebenszyklus von Organisationen.	49
2.3 Organizational Flow ist eine Frage des Vertrauens	52
2.4 Organizational Flow ist eine Frage von Führung.	54
2.5 Organisations-Psychologie und kollektive Leistungskultur.	84
2.6 Verlässliche Organisationsflexibilität.	94
Literatur	96
3 Management des Organizational Flow	97
3.1 Präkonditionierung für den Organizational Flow.	100
3.2 Mit der Flow-Arena in den Organizational Flow führen	122
3.3 Sinnstiftende Geschäftsmodelle.	143
3.4 Die Energie der Identifikation	148

3.5	Der Organizational Flow braucht Vertrauen, Zutrauen, Loben und Tadeln.	154
3.6	Strategien im Organizational Flow.	160
3.7	Next Generation mit Organizational Flow führen	167
3.8	Erste ganz konkrete Schritte zum Organizational Flow.	172
	Literatur.	178
4	Der große Nutzen	179
4.1	Aufwand und Nutzen des Organizational Flow	181
4.2	Kundennutzen des Organizational Flow	191
4.3	Der immaterielle Nutzen des Organizational Flow	196
4.4	Der materielle Nutzen des Organizational Flow	204
4.5	Messbarkeit des Organizational Flow	207
	Literatur.	214
5	Die potenziellen Risiken	215
5.1	Organisationspsychologische Irritationen	216
5.2	Organizational Flow und die Gefahr des kollektiven Ausbrennens.	226
5.3	Orientierungsdefizite der Führung	231
5.4	Überraschte und verunsicherte Kunden	234
5.5	Konservative Managementmodelle der Eigentümer	238
6	Die gute Kraft	243
6.1	Die Stabilisierungskraft des Organizational Flow	244
6.2	Die Optimierungskraft des Organizational Flow	247
6.3	Die Wachstumskraft des Organizational Flow	250
6.4	Der Organizational-Flow-Test	252
	Literatur.	258
	Anhang	259
	Stichwortverzeichnis	263

Der Autor



Gustav Greve Jahrgang 1951, studierte in Berlin Betriebswirtschaft nach einer Lehre als Buchhändler. Er war zunächst zehn Jahre im politischen Umfeld tätig, zuerst als wissenschaftlicher Mitarbeiter der CDU-Fraktion des Berliner Abgeordnetenhauses, dann als Leiter des Senatorenbüros des Wirtschaftssenators in Berlin und anschließend sechs Jahre Investitionsberater bei der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Berlin. Ab 1990 war er Consultant – später Vice President International – bei Arthur D. Little. Dort beriet er öffentliche und private Unternehmen, die meisten Bundesministerien

sowie die Regierungen in vielen Bundesländern bei der Restrukturierung ihrer Organisationen. Ferner war er Mitglied des Leitungs-Ausschusses der Treuhand-Gesellschaft. Hier ging es um die schnelle und zuverlässige Feststellung der Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit ostdeutscher Unternehmen. 2001 wechselte er nach Basel und leitete die Prognos AG. Von da an stand die Frage für ihn im Zentrum: „Was passiert in der Zukunft, wenn nichts passiert – und wie können wir dafür sorgen, dass das nicht passiert?“

Seit 2004 ist Gustav Greve selbstständig.

Arbeitsgebiete: Organizational Burnout, neuroökonomische Organisationssteuerung, Rituale im ökonomischen Umfeld, Coaching von Unternehmern in herausfordernden Situationen.

Im September 2010 erschien im Gabler Verlag das Buch „Organizational Burnout“, mit dem Greve die Grundlage für einen neuen Managementansatz legte. Im September 2015 erschien eine dritte Auflage. Siehe: www.organizational-burnout.de.