

NEXT CULTURE WORK:

Gibt es „hierarchielose“ Unternehmen tatsächlich? – Klarheit über einen missverständlichen Begriff in der New Work Bewegung.

Das Thema *New Work* ist in vieler Munde und zahlreiche Firmen haben bereits mutig neue Wege eingeschlagen, um die Art des Arbeitens und entsprechend die damit einhergehenden Firmenstrukturen anders als bisher zu gestalten. Es scheint jedoch zunehmend ein großes Missverständnis zu kursieren, wenn es um das Thema Hierarchielosigkeit bzw. Netzwerk- oder Galaxie-Struktur geht. Das liegt vor allem an dem Wort Hierarchielosigkeit selbst, das sehr viel Raum für Fehlinterpretation lässt. Viele Menschen verstehen den Begriff dahingehend, dass sie denken:

- es gäbe dann keinerlei hierarchische Strukturen mehr in einem Unternehmen,
- alle seien gleichgestellt und
- jeder könne machen was er wolle ohne sich an irgendwelche Vorgaben halten zu müssen.

Daher ist es wichtig, für Klarheit zu sorgen, was es mit dem Wort Hierarchielosigkeit und einer Netzwerk- oder Galaxie-Struktur auf sich hat.

Es gibt Hierarchie und Hierarchie

Um eines gleich vorweg zu nehmen: Es gibt Hierarchie und Hierarchie!

Wenn wir von einer neuen Art des Arbeitens sprechen, kann Hierarchielosigkeit nur eines bedeuten, nämlich dass sich der bisherige, gewöhnliche Hierarchiedanke im Sinne von Rangordnung und Machtmissbrauch auflöst.

Das Wort Hierarchie kommt ursprünglich aus dem Griechischen und ist abgeleitet von:

1. hieros = heilig, heil (heilig und heil bedeuten in diesem Zusammenhang ganz, gesund, erfolgreich, göttlich)
2. arche = Führung

Frei übersetzt bedeutet Hierarchie im ursprünglichen Sinne also *gesunde Führung, die alles mit einbezieht und heilbringend ist*.

Ab dem 17. Jahrhundert wurde dem Wort durch die Kirche jedoch eine neue Bedeutung gegeben. Seither ist Hierarchie verbunden mit Rangordnung, Über- bzw. Unterstellung und damit dem Ausüben von Macht. Der ursprüngliche Sinn und die noble Absicht von außergewöhnlicher Hierarchie sind verlorengegangen, während sich der angepasste Begriff – lassen Sie uns dazu *gewöhnliche Hierarchie* sagen - über 2 Jahrhunderte in unsere Zellen eingebrannt hat und immer weiter propagiert wurde.

Gewöhnliche Hierarchie ist die Struktur, die in den meisten Unternehmen und im Wirtschaftssystem vorherrscht. Gewöhnliche Hierarchie basiert auf Konkurrenz und dem Spiel „Ich gewinne –

Du verlierst“. Dieses Spiel geht von einem grundsätzlichen Mangel aus, d. h. beispielsweise einem Mangel an Ressourcen, Geld, guten Jobs, Anerkennung, Aufmerksamkeit, etc.

Die **Be-Wert-ung**, also welchen Wert eine Person hat, hängt von dem TUN und HABEN einer Person ab, nicht aber von ihrem SEIN. Der Wert wird beispielsweise daran gemessen, ob bzw. welchen Universitätsabschluss ein Mitarbeiter hat, welches Wissen er hat, bis zu welcher Position er sich hochgearbeitet hat und welche einflussreichen Verbindungen er ggfs. nutzen kann. Diese Aspekte – und noch einige mehr -bilden den Rahmen für die herkömmliche Gehaltsfindung.

Zudem gibt es in einer gewöhnlichen Hierarchie aufgrund der strengen Rangordnung und Positionsverhaftungen in der Regel ebenso strenge Kommunikations- und Entscheidungswege, die einzuhalten sind. Wer über die Begrenzungen seiner Jobbeschreibung bzw. seines Titels hinausgeht, wird normalerweise schnell zurück gepfiffen mit dem Hinweis, das überschreite seine Befugnis oder seinen Tätigkeitsbereich. Das hat zur Folge, dass Mitarbeiter oftmals nur insoweit Verantwortung übernehmen, als es für ihren Job gerade eben nötig ist. Verantwortung ist eher ein notwendiges Übel denn eine willkommene Herausforderung, die Freude macht. Letztendlich liegt die Verantwortung sowieso beim Vorgesetzten, ein Konstrukt auf dem sich viele Mitarbeiter ausruhen.

Was weiterhin in einer gewöhnlichen Hierarchie oftmals üblich ist, ist die Tatsache, dass top down entschieden wird und beispielsweise neue Konzepte oder Regeln den Mitarbeitern übergestülpt werden. „Ober sticht unter“ heißt das Motto und allzu häufig wird die mit der hierarchischen Position verbundene Macht missbraucht (z. B. in Form von Drohungen, Kleinmachen, Manipulation oder – im schlimmsten Fall – emotionalem und psychischem Missbrauch der Mitarbeiter durch Anschreien und Erniedrigung durch Vorgesetzte).

In einer gewöhnlichen Hierarchie stehen die persönlichen Ziele im Vordergrund und involvieren ein großes Maß an Kontrolle, um diese Ziele zu erreichen.

Gewöhnliche Hierarchie ist dabei nicht gut und nicht schlecht. Es zeigt sich jedoch, dass diese Art von Unternehmensstruktur nicht mehr zielführend ist, da sie zum einen die Unternehmen hemmt, in einem sich schnell verändernden Umfeld agil und flexibel zu sein und zum anderen die Burnout Rate bei Mitarbeitern aufgrund hierarchischen Drucks in einem Maße angestiegen ist, das eine Neuausrichtung erfordert (bis zu 13 Millionen Arbeitnehmer in Deutschland sind nach Schätzungen von Gesundheitsexperten und Krankenkassen von Burnout betroffen. Mehr dazu siehe <http://www.muenchener-institut.de/beratung-fuer-unternehmen/zahlen-daten-fakten/>).

Das eingangs erwähnte Missverständnis besteht darin, dass einige Menschen meinen, es ginge darum, dass die Hierarchie in Unternehmen komplett verschwindet. Darum geht es jedoch genau nicht! Hierarchielosigkeit meint vielmehr, dass gewöhnliche Hierarchie nicht mehr zielführend ist und ein Umdenken erfordert. Hierarchie muss nicht aus den Firmen verschwinden, sondern muss sich ändern! Hierarchielosigkeit meint daher nicht, dass jeder machen kann, was er will und daraus eine Gleichmacherei oder Wurstigkeit resultiert. Das würde definitiv in einem unternehmerischen Chaos enden.

In der Natur und in jedem System, das Menschen involviert, gibt es Machtstrukturen, egal, ob Sie diese formalisieren oder nicht. Eine Neuausrichtung orientiert sich daher an der natürlichen Ordnung. Neue Unternehmensstrukturen in Form einer Netzwerk- oder Galaxie-Struktur beinhalten eine natürliche Ordnung, sodass eine *dynamische Hierarchie* entsteht. Diese Art Hierarchie ist selbst-entstehend.

Autorität und Befugnis basieren in einer dynamischen Hierarchie darauf, wer das meiste Wissen, die größte Erfahrung und das beste Talent für einen spezifischen Kontext oder ein spezifisches Projekt hat. Das kann eine Person sein, die schon lange im Unternehmen ist und einen Universitätsabschluss hat, das muss jedoch nicht sein. Es könnte beispielsweise auch eine Person sein, die erst seit kurzem in der Firma ist, jedoch Seins-Qualitäten mitbringt und inspiriert und entschlossen ist, hohe Verantwortung zu übernehmen und im Sinne der größeren, hellen Prinzipien und der Vision der Firma zu arbeiten. Im Sinne von New Work gibt es in einer selbst entstehenden, dynamischen Hierarchie keinen vordefinierten Weg, um eine konkrete Rolle inne zu haben. Wer welche Rolle in einem Projekt oder für einen Aufgabenbereich übernimmt, ergibt sich auf natürliche Art und Weise. Diejenigen, die bereit sind einen hohen Grad an Verantwortung für eine Aufgabe zu übernehmen, die ihren Talenten und ihrer Erfahrung entspricht, kristallisieren sich automatisch als sogenannte **Raumhalter** heraus. Entscheidungsbefugnis hängt in dieser Art Unternehmensstruktur also von der Bereitschaft ab, Verantwortung zu übernehmen.

Dynamische Hierarchie hat meist eine Galaxie-Struktur zur Folge, da die Mitarbeiter entsprechend ihren Erfahrungen, Talenten und Seins-Qualitäten eingesetzt werden, und dadurch nicht mehr zwangsläufig an eine Abteilung gebunden, oder durch einen Job-Titel begrenzt sind. Es geht vielmehr darum, welches die Seins-Qualitäten eines Mitarbeiters sind, d. h. was ihn in seinem Kern ausmacht, und wie er diese in das Unternehmen einbringen kann. Das Spiel, das einer dynamischen Hierarchie mit Raumhaltern zugrunde liegt nennt sich *Gewinnen Geschieht*. Im Gegensatz zum alt bekannten Spiel *Ich gewinne – Du verlierst* geht es bei *Gewinnen Geschieht* nicht nur um Kooperation, sondern um kreative Kollaboration. Konkret bedeutet das, es wird nicht nur miteinander sondern füreinander gearbeitet, denn die Absicht ist, dass alle Beteiligten gewinnen. Dieses Spiel involviert, dass beispielsweise die Mitarbeiter in einem Projekt Bewusstheit über die sogenannten hellen Prinzipien haben, die das Projekt ausmachen bzw. tragen, sich gemeinsam dafür einsetzen und sich bei Bedarf gegenseitig unterstützen.

Bei einer dynamischen, natürlichen Hierarchie geht es somit darum, dass verantwortliche Raumhalter:

- begleiten und koordinieren, anstatt zu befehlen
- raumhalten und unterstützen, anstatt zu kontrollieren
- Team-Mitglieder ermächtigen, ihr bestes zu geben und sie selbst zu sein, anstatt sie klein zu machen.

(siehe hierzu auch den Artikel von Francesca Pick „Cut the bullshit: organizations with no hierarchy don't exist“, <https://medium.com/ouishare-connecting-the-collaborative-economy/cut-the-bullshit-organizations-with-no-hierarchy-dont-exist-f0a845e73a80>)

Ist ein Wechsel hin zu einer dynamischen Hierarchie und einer Galaxie-Struktur ein Leichtes? Sicher nicht! Und: niemand hat gesagt, dass es leicht wird. Denken Sie allein daran, wie sehr die

Menschen in gewöhnlichen Hierarchien mit ihren Titeln identifiziert sind und sich an ihre Machtposition krallen (durchaus auch jene, die lauthals verkünden, dass sie nicht an ihrem Titel oder ihrer Position hängen). Ein radikales Umdenken hin zu außergewöhnlicher, dynamischer Hierarchie erfordert nicht nur Mut, sondern vor allem Größe; die Größe sich einzugestehen, dass es zum einen gewöhnliche Hierarchie bisher gab und man selbst das Spiel von *Ich gewinne – Du verlierst* mitgespielt hat. Ein Spiel, das – im Kleinen wie im Großen - auf unbewussten Schattenprinzipien basiert wie beispielsweise Rache, Neid, Missgunst, Manipulation, Erniedrigung, Machtmissbrauch, Besserwisserei, Rechthaberei, Egoismus, Konkurrenz, etc. Zuzugeben, bisher Teil dieses Spiels gewesen zu sein, ja es sogar selbst gespielt zu haben, ist eine schmerzhaftes Erkenntnis.

Die entscheidende Frage ist: Sind Sie bereit, sich das einzugestehen und ein neues Spiel zu beginnen?

Im Folgenden finden Sie nochmals eine Gegenüberstellung der unterschiedlichen Aspekte von gewöhnlicher Hierarchie und außergewöhnlicher, dynamischer Hierarchie durch Raumhalten.

Gewöhnliche Hierarchie	Dynamische Hierarchie durch Raumhalter
Strenge Rangordnung	Natürliche Ordnung, dynamische, gesunde Hierarchie
Positionsverhaftung	Prinzipienbasiert
Ober sticht unter	Kollaboration und Kommunikation auf Augenhöhe
Basiert auf Macht	Basiert auf Talenten und Seins-Qualitäten
Beinhaltet Konkurrenz	Beinhaltet Miteinander und sogar Füreinander
Funktioniert maßgeblich nach dem Spiel „Ich gewinne, Du verlierst“, d. h. niederem Drama	Basiert auf dem Spiel „Gewinnen Geschieht“, d. h. hohem Drama
Über- bzw. Unterstellung	Auf Augenhöhe
Vorgegebene Kommunikations- und Entscheidungswege gemäß Rangordnung	Entscheidungsbefugnis abhängig von Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen
Inkludiert Kontrolle	Inkludiert Ermächtigung
Verantwortung liegt beim Vorgesetzten	Verantwortung liegt jedem Mitarbeiter
Fokussierung auf das, was eine Person TUT und HAT	Fokussierung auf das, was eine Person IST
Identifikation über hierarchischen, vorgegebenen Titel	Identifikation über das, was einen Mitarbeiter ausmacht (ggf. definiert in einem verantwortlich selbstgewählten, nicht-linearen Titel).
Gehalt ist abhängig von der Position	Gehalt wird idealerweise im Team festgelegt
Druck wird von oben nach unten weitergegeben.	Kein hierarchischer Druck
Neue Unternehmens-Konzepte werden top down übergestülpt	Mitarbeiter werden ins Boot geholt
Ist eng und kann Mitarbeiter beängstigen	Ist flexibel + lässt mehr Inspiration und Freude zu

(Autorin: Nicola Nagel)