



Die Hierarchien werden verschwinden¹

Der „Personalmanagementkongress 2018“ des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) im Juli in Berlin behauptete sich in diesem Jahr als größtes Branchentreffen für HR-Fachleute. Viele interaktive Workshops zeigten, dass Personaler die digitale Transformation in ihren Unternehmen aktiv gestalten wollen. Höhepunkt war der Auftritt des Hirnforschers Gerald Hüther, der ein Ende der Hierarchien voraussagte.

Jeder Mensch, der zur Welt kommt, bringt nach Überzeugung des Neurobiologen Gerald Hüther zwei grundlegende Bedürfnisse mit - einerseits den Wunsch nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe und andererseits ein Streben nach autonomem Handeln. Weder das eine noch das andere Grundbedürfnis werden im heutigen Arbeitsleben befriedigt. Den Menschen werde in der Regel nicht das Gefühl gegeben, das sie dazugehörten und sie bekämen auch keine Autonomie, um sich als Gestalter von irgendwas zu erleben. „Der Mensch wird zum Objekt von Maßnahmen, von Erwartungen, von Ziel vorgaben, von Bewertungen und von Anordnungen gemacht“, klagte Hüther in seiner Keynote „Wie entfalten wir erfolgreich Potenziale?“ auf dem „Personalmanagementkongress 2018“, der vom Bundesverband der Personalmanager (BPM) in Berlin veranstaltet wurde. Der BPM gilt mit über 4.000 Mitgliedern als die führende berufsständische Vereinigung für Personalmanager in Deutschland.

In der Frühgeschichte der Menschheit habe es durchaus Sinn gemacht, andere zum Objekt seiner Interessen zu machen, denn um eine größere Gruppe von Steinzeitmenschen zusammenzuhalten, war eine hierarchische Organisationsform nötig. Und Hierarchie bedeute nun einmal, dass die Unteren zu den Objekten der Oberen würden. „Denen da unten wurde gesagt, was sie zu tun haben und so haben wir ja auch einigermaßen gut überlebt“, referierte Hüther. Seit rund 10.000 Jahren sei nun aber der „Nebeneffekt“ zu beobachten, dass die Unteren sich anstrengen, durch Leistung und Innovationen in der Hierarchie aufzusteigen.

Wie es zur VUCA-Welt kam, ist für Hüther vor diesem Hintergrund sehr klar: „Wenn wir 10.000 Jahre auf der Welt einen Motor laufen haben, der immer wieder Innovationen belohnt, dann hat das zur Folge, dass die Welt immer komplexer wird.“ Und jetzt seien wir in einer komplexen Welt angekommen, in der hierarchische Strukturen nicht mehr als strukturierendes Prinzip taugten. „Eine hierarchische Ordnung ist nicht flexibel genug für eine sich immer schneller ändernde Welt“, so Hüther. „Deshalb müssen die Hierarchien weg - da können wir machen, was wir wollen!“

Bedarf für einen inneren Kompass

Als Ersatz für die Hierarchie brauche man etwas anderes, das auch „strukturierend“ wirke. Hüther forderte, man brauche jetzt „ein Anliegen“. Man müsse etwas haben, wofür es sich zu leben lohnt - als Einzelner und gemeinsam mit anderen. „Man braucht jetzt einen inneren Kompass, der einem beim Menschsein hilft und der auch hilft, das Zusammenleben zu gestalten.“ Wenn man dann diesen Kompass hätte, seien hierarchische Ordnungsstrukturen überflüssig. Während sich im Publikum langsam Ratlosigkeit breitmachte, fuhr der Göttinger Hirnforscher fort: „Wie heißen diese inneren Ordnungsstrukturen nun, die wir Menschen entwickeln müssen, damit wir endlich die in uns angelegten Potenziale gemeinsam entfalten können?“ Nach einer Pause fügte er hinzu: „Da muss ich sie einfach alleine lassen mit die-

¹ Gerald Hüther.; (2018); im Magazin „Wirtschaft & Weiterbildung“, 9 Ausgabe, Seiten 54-55



ser Frage. Die kann nur jeder für sich beantworten."

Immerhin verriet Hüther seinen ganz persönlichen inneren Kompass: „Ich versuche, mir meine Würde zu bewahren!“. Wenn man sich seiner eigenen Würde bewusst sei, bietet man sich nicht mehr anderen als Objekt an und man mache andere nicht zum Objekt. Würdevolle Menschen erlebten sich aus sich selbst heraus als wertvoll und bedeutsam. Sie brauchten weder andere, die sie und ihre Besitztümer bewunderten, noch brauchten sie Macht, Einfluss, Reichtum oder irgendwelche Statussymbole, Stellungen oder Positionen, um sich als wertvoll und bedeutsam zu erleben.

Gegen Ende seines Vortrags wollte Hüther seinen Zuhörern noch einen Denkanstoß mit auf den Weg geben: „Ich habe beobachtet, dass immer dann, wenn ein Team oder eine Gemeinschaft in der Lage ist, ein gemeinsames Anliegen zu formulieren, sie damit aufhören, sich gegenseitig zu Objekten zu machen. Das hängt wohl damit zusammen, dass man das gemeinsame Anliegen nur erreichen kann, wenn die anderen dabeibleiben.“ Hüther sprach absichtlich von einem „Anliegen“ und nicht von einem „Ziel“, denn wer „nur“ ein Ziel verfolge, neige zum gegenseitigen Ausnutzen und trenne sich auch wieder schnell, wenn es erreicht sei. „Zielorientierte Gemeinschaftsprozesse sind ziemlich blöd“, so Hüther, der im Übrigen auch das Wort Vision in diesem Zusammenhang ablehnte. „Der Begriff Vision ist zu schwammig und zu beliebig auszulegen, sodass eine Vision auch keine Ordnung im System herstellen kann.“ Ein gemeinsames Anliegen sei dagegen etwas, was jedem am Herzen liege, was keiner ohne die anderen verwirklichen könne. Seine Botschaft fasste Hüther so zusammen: Solange sich Menschen zu Objekten ihrer Ziele machten, sei die Entfaltung der in diesen Menschen angelegten Potenziale unmöglich. Sobald aber Menschen anfangen, sich als Subjekte zu begegnen, sich wirklich aufeinander einzulassen, sei die Entfaltung der in diesen Menschen und den betreffenden Gemeinschaften angelegten Potenziale so gut wie unvermeidbar.

Potenzialentfaltung sei der normale Prozess des Lebens und die Personal Entwicklung habe als „Ermöglicher“ die Aufgabe, die Blockaden, die während des Entfaltungsprozesses auftauchten, aus dem Weg zu räumen. Konkret wurde Hüther gefragt, wie das Bewerbungsverfahren in der „neuen Potenzialentfaltungswelt“ aussehen solle. Der Hirnforscher forderte, sich mehr Zeit zu nehmen und sich viel mehr Bewerber persönlich anzuschauen. Im Bewerbungsprozess gehe es derzeit zu viel um Zeitersparnis und zu wenig darum, der Persönlichkeit des Bewerbers gerecht zu werden.

„Konzerne sind ein Auslaufmodell, Sie werden sich zerlegen.“

Gefragt nach sinnvollen Tools, die man in einem Change-Prozess einsetzen könne, meinte Hüther: „Es kommt nicht so sehr auf die Prozessbegleitung an, sondern auf die Erzeugung der für den Change erforderlichen Intentionalität.“ Übersetzt soll das so viel heißen wie: „Wenn die Leute nicht wollen, geht gar nichts.“ Und laut Hüther gibt es kaum noch die Leute, die wollen, weil die Motive für immer neue Change-Prozesse fehlten. Gefragt, wie denn das ideale Unternehmen der Zukunft aussehen sollte, riet Hüther dazu, jene Unternehmen genauer unter die Lupe zu nehmen, die schon „New Work“ praktizierten. Er empfahl, sich den Film „Die stille Revolution - der Kinofilm zum Kulturwandel in der Arbeitswelt“ anzuschauen. Der Film zeige am Beispiel der Hotelkette Upstalsboom, wie der Wandel hin zur Potenzialentfaltung gelingen könne. Er beleuchte, wie das Thema „Kulturwandel in der Arbeitswelt“ gesellschaftlich zu verankern sei und gebe dem Zuschauer individuelle Impulse, etwas zu verändern.



// *Unternehmensinformation*

Die Hierarchien
Die Hierarchien werden verschwinden

Was die Zukunft der DAX-Konzerne angeht, zeigte sich Hüther pessimistisch: „Konzerne sind ein Auslaufmodell. Sie werden sich in überschaubare Einheiten zerlegen, die man dann besser führen kann.“ Die Menschen holten sich ihre Identität zurück, indem sie die Einheiten, für die sie arbeiteten, kleiner machten. In solch überschaubaren Einheiten gilt dann auch: „Der Chef von morgen wird nicht mehr von oben nach unten schauen. Er wird aus der Position der Mitte heraus sehen, was seine Mitarbeiter brauchen, damit die sich entfalten können. Und dann wird er ein Ermöglicher sein und ein Ermöglicher ist ein Liebender.“