

Konsequent flexibel

Die Transformation zur hybrid arbeitenden Organisation

Nora Berg-Krebs, Ulrich Erhardt, Henning Niehues, Rupert Prossinagg und Martin Reinfeldt



Nora Berg-Krebs

Beraterin & Projektmanagerin denkmodell GmbH

Kontakt:
nora.berg-krebs@denkmodell.de



Dr. Ulrich Erhardt

Geschäftsführer und Partner denkmodell GmbH

Kontakt:
ulrich.erhardt@denkmodell.de



Henning Niehues

Hybrid Culture Expert & Facilitator bei Virtilitation

Kontakt:
henning@virtilitation.com



Rupert Prossinagg

Organisationsberater & Trainer,
Partner denkmodell GmbH

Kontakt:
rupert.prossinagg@denkmodell.de



Martin Reinfeldt

Virtueller Facilitator, Virtilitation

Kontakt:
martin@virtilitation.com

Globalisierung, Digitalisierung und Nachhaltigkeit sind Treiber einer neuen Organisationsform: der hybrid arbeitenden Organisation. Dort findet Arbeit in hohem Maße unabhängig von Ort (on-site und online) und Zeit (synchron und asynchron) gleichberechtigt statt.

Organisationen ermöglichten bereits vor der Corona-Pandemie die Arbeit außerhalb ihrer Büros. Sogar im produzierenden Gewerbe realisierten dies mehr als die Hälfte der Unternehmen (vgl. Capgemini Research Institute, 2020). Die Pandemie wirkt zusätzlich als Katalysator für die bereits stattfindende Transformation. Studien und Erfahrungsberichte unterlegen, dass Produktivität und Effektivität unter dieser Veränderung nicht leiden, im Gegenteil. Viele Untersuchungsergebnisse wie auch der Microsoft Work Trend Index zeigen, dass knapp drei Viertel der Arbeitnehmer*innen langfristig flexible hybride Arbeitsmodelle wünschen; sie machen aber auch deutlich, dass 67 Prozent sich nach physischem Kontakt mit ihrem Team sehnen. Organisationen werden hybride Interaktions- und Kooperationsformen also auch nach der Pandemie weiter ausbauen müssen. Hybrides Arbeiten ist das neue Normal.

Der Schlüssel liegt in der Kultur

Die Art und Weise, wie Mitarbeiter*innen und Führungskräfte in einer hybrid arbeitenden Organisation agieren, ändert sich, da ihnen neue Möglichkeiten der Interaktionen offenstehen. Bisher gelernte Überzeugungen und Annahmen über Zusammenarbeit sind nicht mehr zwingend funktional in einer Arbeitsrealität, die von zeitlicher und räumlicher Flexibilität geprägt ist. Es verlangt andere Herangehensweisen, wie Informationen geteilt, neue Mitarbeitende eingearbeitet, Leistung si-

chergestellt oder Entscheidungen kurzfristig getroffenen werden. Die Tatsache, dass neue Möglichkeiten zur Verfügung stehen, führt unweigerlich dazu, dass sich Organisationskulturen verändern – selbst ohne aktives Zutun.

Der Schlüssel einer wirksamen Transformation liegt darin, sie als Kulturfrage anzuerkennen. Andernfalls versanden auch die besten Strategien und werden wertlos. Organisationskultur findet sich im Informellen wieder und entzieht sich daher der direkten Einflussnahme. Eine effektive – wenn nicht gar die einzige – Möglichkeit, Kultur zu beeinflussen, besteht deshalb paradoxerweise in der gezielten Veränderung der formalen Organisation. Mitarbeiter*innen und Führungskräfte richten ihr Verhalten an den gesetzten Rahmenbedingungen aus. Deshalb muss jede Veränderung in der formalen Organisation hybrides Agieren für den Einzelnen sinnvoller machen. So passen sich die jeweiligen Denkmuster und Verhaltensweisen an, und die bestehende Organisationskultur verändert sich in die gewünschte Richtung.

Kraftvolle Ansatzpunkte zur Gestaltung der formalen Organisation

Für die effektive Veränderung der formalen Organisation sind die in Abbildung 1 beschriebenen fünf Hebel und ihre Wirkzusammenhänge kraftvolle Ansatzpunkte.

Die Hebel *Überzeugung* und *Grundvoraussetzungen* sind entscheidend. Nur mit klarer Überzeugung im Top Management ist eine tiefgreifende Verhaltensänderung in der Organisation möglich. Zudem kann hybrides Arbeiten in einer Organisation faktisch nur gelingen, wenn die Rahmenbedingungen und nötige In-

frastruktur geschaffen werden. So müssen mit Blick auf sozialversicherungsrechtliche Vorgaben interne Richtlinien oder Verträge – häufig im Rahmen von Betriebsvereinbarungen – angepasst werden.

Die Hebel *Überzeugung* und *Grundvoraussetzungen* werden durch die beiden Hebel *Führung* und *Unterstützung* verstärkt. Führungskräfte leben hybrides Interagieren und Kooperieren vor und üben es gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen ein. So muss etwa «Führung durch Kontrolle» durch «Führung auf Basis von Vertrauen» ersetzt werden. Auch brauchen Mitarbeiter*innen und Teams in ihrer hybriden Arbeit Begleitung durch die unterstützenden Funktionen. Hybrides Arbeiten muss durch die angepassten Strukturen, Prozesse und Systeme nicht nur eingefordert, sondern vor allem praktisch erleichtert werden, indem die Angebote der unterstützenden Funktionen für hybrid Arbeitende gleichwertig zugänglich sind. Auch können z. B. bisher geltende Beförderungssysteme aufgrund der unbewussten Voreingenommenheit (proximity bias) von Führungskräften häufig dazu führen, dass vor allem das vor Ort sichtbare Verhalten belohnt wird. Es wird für die Mitarbeiter*innen so nicht sinnvoll, die zeitliche und räumliche Flexibilität einer hybrid arbeitenden Organisation zu nutzen.

Hybrides Arbeiten muss vor allem in den wertschöpfenden Tätigkeiten der Mitarbeiter*innen möglich sein und in der Wertschöpfung, also den angebotenen Produkten und Dienstleistungen, mit den Kund*innen genutzt werden.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?
[Hier können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.](#)

Abbildung 1
Fünf Hebel als kraftvolle Ansatzpunkte

