

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Bitte wenden!

Wege in die grüne Zukunft

Nordstern ökologischer Wandel

Wirtschaft und Staat stellen sich neu auf

Alles richtig gemacht, nichts bewirkt

Anleitung zum Nichtnachhaltigsein

Neue Kleider braucht die Welt

Wie die Modebranche ökologischen Wandel gestaltet

3

Konsequent flexibel

Transformation zur hybrid arbeitenden Organisation

22

Reifenwechsel bei voller Fahrt

Entwicklung von Teams im digitalen Change

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.

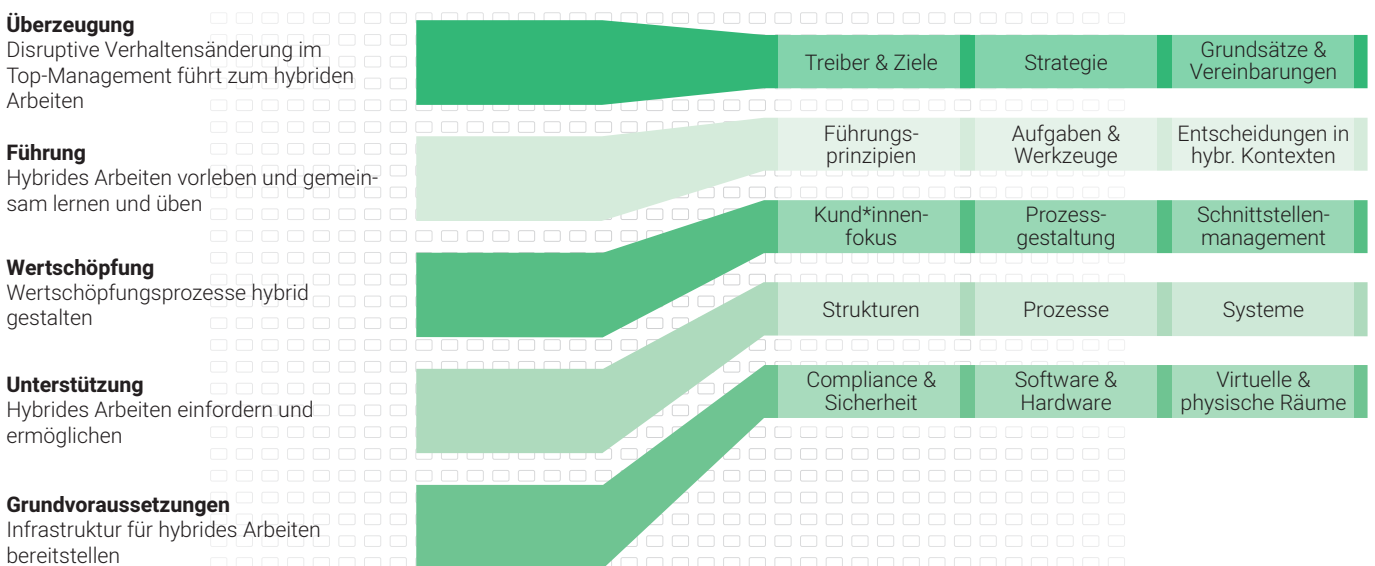
Die Hebel *Überzeugung* und *Grundvoraussetzungen* sind entscheidend. Nur mit klarer Überzeugung im Top Management ist eine tiefgreifende Verhaltensänderung in der Organisation möglich. Zudem kann hybrides Arbeiten in einer Organisation faktisch nur gelingen, wenn die Rahmenbedingungen und nötige In-

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. Deshalb ist der Hebel *Wertschöpfung* zentral für den Erfolg einer hybrid arbeitenden Organisation. So kann etwa die Umstellung auf Fernwartung von Maschinen dazu führen, dass Probleme bei Kund*

Abbildung 1
Fünf Hebel als kraftvolle Ansatzpunkte



innen schneller, flexibler und kostengünstiger gelöst werden und der Prozess auch in einem hybriden Arbeitsmodell ausgeführt werden kann.

Notwendige Phasen während der Veränderung

Um die Entwicklung hin zur hybrid arbeitenden Organisation kulturell nachhaltig zu verankern, sollte eine Organisation in diesem Veränderungsprozess sechs Phasen durchlaufen (vgl. Abbildung 2). Der dargestellte Zyklus gibt Orientierung darüber, wo eine Organisation in ihrem Veränderungsprozess steht. Abkürzungen oder unvollständige Bearbeitung einzelner Phasen können dazu führen, dass Ziele nicht oder nur teilweise erreicht werden. Dabei kann innerhalb der Transformation die Bearbeitung der Hebel an sehr unterschiedlicher Stelle stehen. Einige Aspekte sind vielleicht bereits abgeschlossen, während andere mitten in der Umsetzung stecken, und wieder andere noch am Anfang stehen. So könnte ein Organisationsbereich das hybride Arbeiten bereits erfolgreich umgesetzt haben, während sie in ihrer Gesamtheit noch in der Phase der Willensbildung steckt.

Augenmerke in der Veränderung

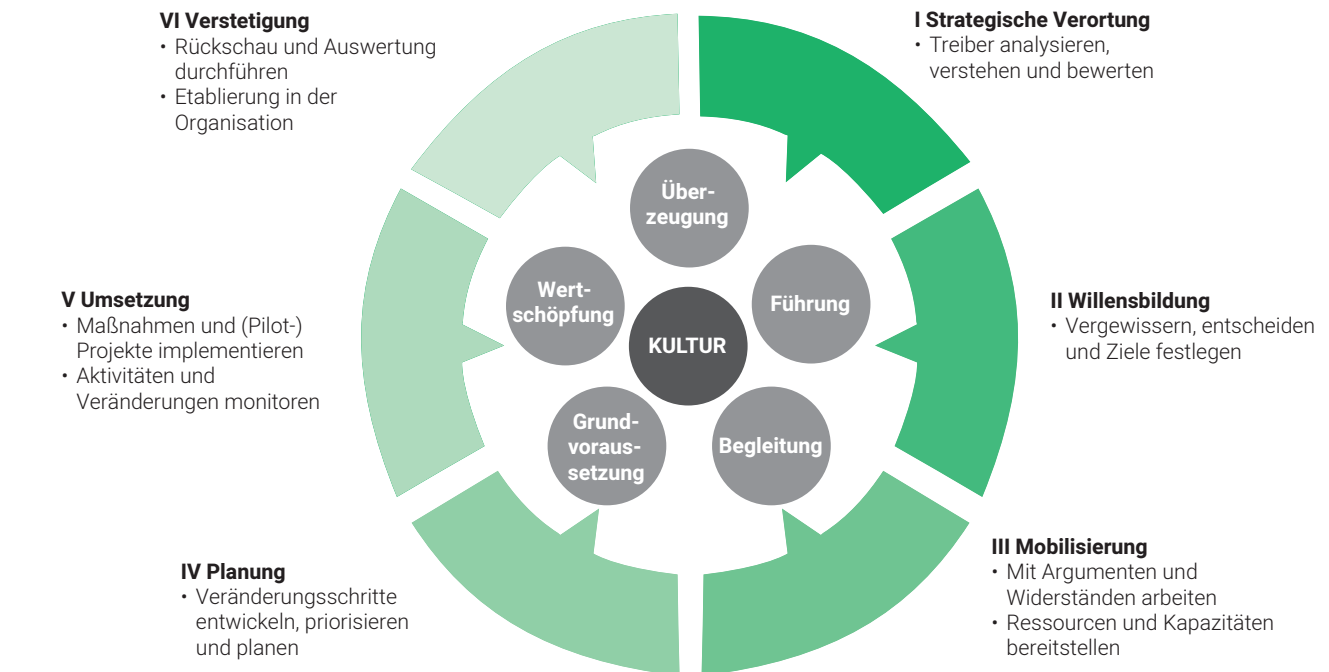
- **Vergewisserung im Top Management:** Für eine spürbare und dauerhafte Veränderung ist die Vergewisserung der obersten Entscheidungsträger*innen Voraussetzung: Warum und wozu wollen wir eine hybrid arbeitende Organisation sein? Haben wir die weitreichenden Konsequenzen berücksichtigt?

Unserer Erfahrung nach kann in einem Top Management-Workshop während eines offenen und gerne auch kontroversen Diskurses eine Auseinandersetzung über das Vorhaben herbeigeführt werden. In einem weiteren Schritt können Tragweite und Konsequenzen der Transformation durch die Konsultation relevanter Akteure ausgeleuchtet werden.

Stolperstein: In der Praxis findet oft keine offene Auseinandersetzung mit den unbequemen Konsequenzen einer Veränderung statt. Hybrides Arbeiten hat z. B. Folgen für das Zugehörigkeitsgefühl von Mitarbeiter*innen untereinander und zum Unternehmen. Oder hohe Anfangsinvestitionen in Soft- und Hardware führen dazu, dass andere notwendige Investitionen zunächst nicht

Abbildung 2
Zusammenspiel von Kultur, Hebeln und Phasen des Veränderungsprozesses

1-5-6 AUF DEM WEG ZUR HYBRID ARBEITENDEN ORGANISATION



1 SCHLÜSSEL
5 HEBEL
6 PHASEN

In der hybrid arbeitenden Organisation findet die Arbeit im hohen Maße unabhängig von Ort (on-site und online) und Zeit (synchron und asynchron) gleichberechtigt statt. Ein Neudenken von Räumen und Rollen ist notwendig und möglich.

getätigt werden können. Nur wenn solche Auswirkungen verstanden und ein Umgang damit gefunden wurde, kann die Transformation gelingen.

- **Widerstände als Informationsquelle:** Da sich in einer hybrid arbeitenden Organisation die Art und Weise des Arbeitens umfassend verändert, begleiten Widerstände zwangsläufig diese Veränderung. Dabei ist wichtig, diese als Informationsquelle zu Bedürfnissen und Ansprüchen der Mitarbeiter*innen und Führungskräfte zu verstehen und zu nutzen.

Durch die Einführung eines Sounding-Boards können frühzeitig und fortlaufend Widerstände im Veränderungsprozess wahrgenommen und besser verstanden werden. Durch die Verankerung in der Veränderungsarchitektur fließen die Erkenntnisse in den weiteren Prozess ein.

Stolperstein: Werden Widerstände ignoriert, relativiert oder aufgrund unzureichender Beteiligung der Betroffenen gar nicht erst wahrgenommen, hat das folgenschwere Konsequenzen für den Veränderungsprozess. Nicht adäquat behandelte Widerstände entfalten negative Wirkkraft und hemmen die Transformation.

- **Bereitstellung von Projektressourcen:** Veränderungsprojekte finden oft zusätzlich statt. Noch vor der Planung und Umsetzung müssen die Entscheidung zur Bereitstellung ausreichender zeitlicher und finanzieller Ressourcen getroffen, sowie die Entscheider*innen eingebunden werden.

Es ist wichtig, das Veränderungsprojekt ambitioniert, aber realistisch zu planen und die Ressourcen klar zur Verfügung zu stellen. Ebenso wichtig ist ein fortlaufendes Projektmonitoring und Steuern in Abstimmung mit dem Auftraggeber.

Stolperstein: Häufig wollen Verantwortliche alles gleichzeitig verändern. Es gilt, die verschiedenen Aspekte der Veränderung zu priorisieren und diese in zeitlich versetzten iterativen Zyklen zu bearbeiten und ihre Wirkung zu beobachten. Die Bearbeitung einzelner Aspekte sind Sprints, die vollständige Transformation zur hybrid arbeitenden Organisation ein Marathon.

So können Sie weitermachen

Viele unserer Kund*innen haben sich auf den Weg gemacht, eine hybrid arbeitende Organisation zu werden. Angetrieben durch die Corona-Pandemie wurden innerhalb kurzer Zeit große Sprünge gemacht. Jetzt gilt es, die erzielten Erfolge auszubauen und nachhaltig zu verankern. Steckt auch Ihre Organisation mitten in einer Transformation? Verläuft diese eher unreflektiert, wird nicht aktiv gesteuert oder findet keinen nachhaltigen Niederschlag in der Organisationskultur? Egal, ob Sie die Verantwortung tragen oder ob sie die Transformation begleiten: Die folgenden drei Empfehlungen auf Basis unserer Formel 1-5-6 können der nächste praktische Schritt sein:

1. Verschaffen Sie sich Klarheit, in welcher der sechs Phasen der Transformation Sie sich gerade befinden. Was haben Sie erreicht, was liegt noch vor Ihnen? Empfinden Sie den gegenwärtigen Prozess als schwerfällig oder ineffektiv? Dies kann ein Hinweis sein, dass Phasen übersprungen oder nicht ausreichend umgesetzt wurden. Arbeiten Sie nach!
2. Prüfen Sie mit Blick auf die fünf Hebel, ob Sie sowohl die entscheidenden Hebel Überzeugung und Grundvoraussetzungen als auch den zentralen Hebel Wertschöpfung in ausreichendem Maß umgelegt haben. Konzentrieren Sie sich auf Maßnahmen, die schnell zu spürbaren und positiven Veränderungen führen. Sorgen Sie für schnelle Erfolge!
3. Stellen Sie sicher, dass die Organisationskultur als der Schlüssel zur Transformation begriffen wird. Machen Sie an Beispielen deutlich, wie sich die Art und Weise der Arbeit verändert. Das braucht Offenheit für Experimente, den konstruktiven Umgang mit Fehlern, Dialogfähigkeit aller Beteiligten sowie Geduld für die Wirkung einzelner Maßnahmen. Seien Sie selbst das beste Beispiel!

Und: Nehmen Sie regelmäßig die Perspektive Ihrer Mitarbeiter*innen und Führungskräfte ein, stellen Sie regelmäßig die Prüffrage: «Führt diese Veränderung dazu, ein hybrides Agieren sinnvoller und wahrscheinlicher zu machen?» Dann sind Sie auf einem guten Weg.



Literatur

- **Capgemini Research Institute (2020).** The future of work. From remote to hybrid.
- **Elbe, M. & Erhardt U. (2020).** Konstruktive Organisationsentwicklung. Schneider.
- **Kotter, J. (2012).** Leading Change. Harvard Business Review Press.
- **Kühl, S. (2018).** Organisationskulturen beeinflussen. Springer VS.
- **Microsoft (2021).** Microsoft 2021 Work Trend Index. The next great disruption is hybrid work – are we ready.
- **Nevis, E. C. (1988).** Organisationsberatung. Ein gestalttherapeutischer Ansatz. EHP - Organisation.
- **Schein, E. (2010).** Organisationskultur. EHP – Organisation.
- **Senge, P. (2011).** Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Schäffer-Poeschel.