

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Illusionen der New Work

Missverständnis Menschlichkeit

Kollateralschäden

Unbeabsichtigte Folgen
beabsichtigter Wirkungen

Team-Performance

Über die Kraft der
Positivität

Divers im Kopf

Transkulturelle
Kompetenz entwickeln



Preview

▶ **Notfall-Modus und Bauchologie:** Warum Hybrid Working weitgehend unprofessionell gehandhabt wird

▶ **Besser durch Messen:** Warum Unternehmen genauere Daten darüber brauchen, was wie gut funktioniert

▶ **Perception Gap:** Wie Führungskräfte und Mitarbeitende Hybrid Work beurteilen – und was die Wahrnehmungsunterschiede verraten

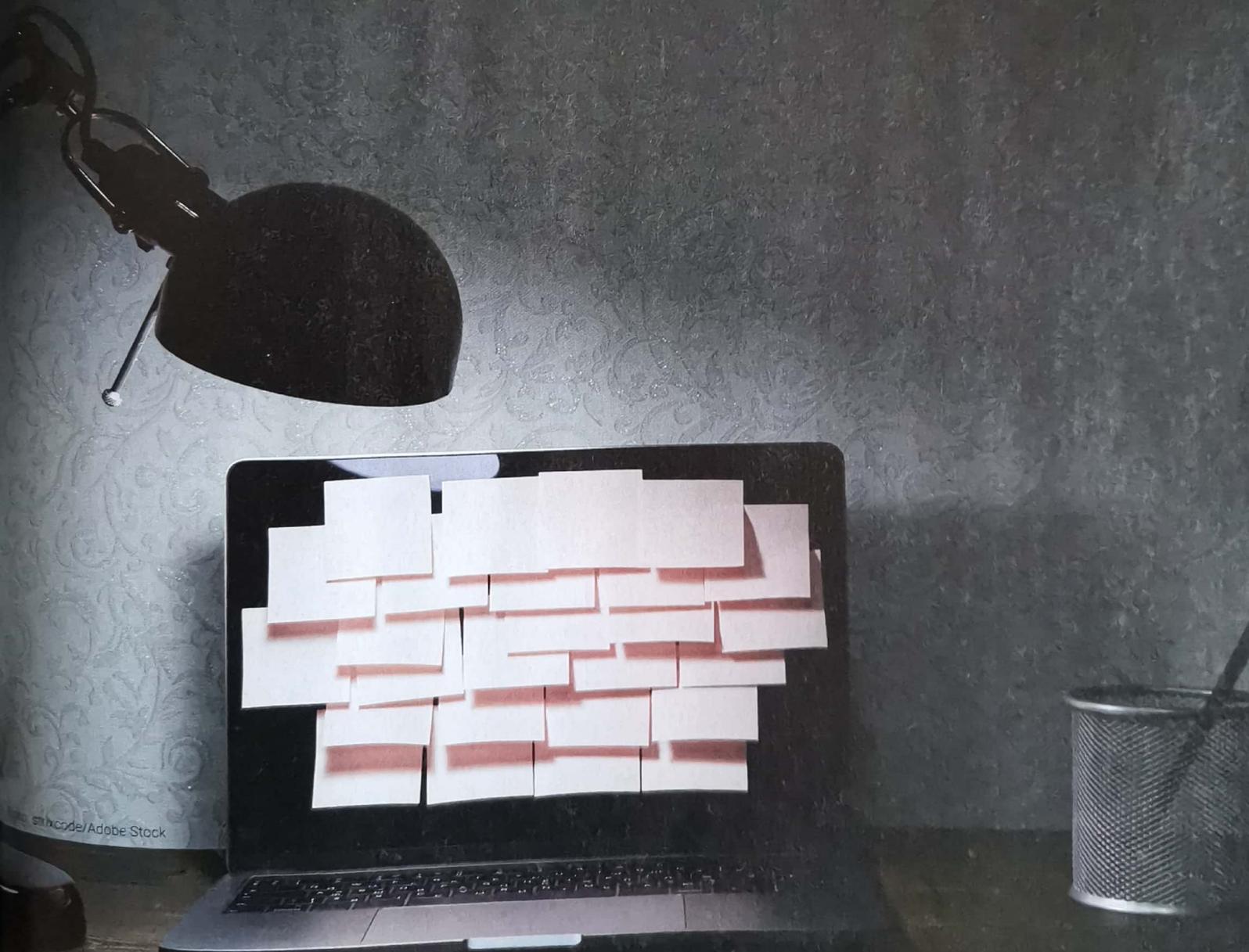
▶ **Führungsdepression und hybride Hybris:** Wie sich Fehleinschätzungen auf die Arbeitsorganisation auswirken

▶ **Entwicklungsziel Organisationsgesundheit:** Welche Baustellen bearbeitet werden müssen, um Hybrid Work auf ein höheres Niveau zu heben

Auch im dritten Jahr nach der Pandemie kann man nicht davon sprechen, dass wir bereits in einer neuen Normalität der Arbeitswelt angekommen sind. Das betrifft insbesondere das hybride Arbeiten im Wechselspiel von Homeoffice und Büro. Zwar wird, was einmal ein seltenes Privileg war, mittlerweile in nahezu jedem Unternehmen praktiziert. Dabei herrschen vielerorts aber noch immer die in der akuten Corona-Zeit hastig etablierten Notverfahren vor, die zwar irgendwie funktionieren, oft aber planlos und unkomplex ausfallen. Während sonst Prozesse und Strukturen bis ins letzte Detail optimiert werden, agieren Unternehmen also gerade in einem Bereich, der für den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden und für das Gelingen von Teamprozessen von allerhöchster Bedeutung ist, nach Bauchgefühl.

Eine Professionalisierung ist überfällig, zumal Hybrid Working gekommen ist, um zu bleiben. Je nach Studie wollen zwei Drittel bis 86 Prozent der Beschäftigten auch künftig von zu Hause aus bzw. hybrid arbeiten. Tendenz steigend, wie die St. Galler Längsschnittstudie zu New Work und Culture nahelegt. Demnach lag der Anteil der Befragten, die sich mobiles Arbeiten wünschen, vor der Pandemie noch bei 57 Prozent und ist in den Folgejahren auf 65 Prozent im Jahr 2020 und 67 Prozent im Jahr

Unternehmen arbeiten seit Corona mehrheitlich hybrid. Irgendwie zumindest. Denn die Arbeitsorganisation zwischen Büro und Homeoffice hat sich über die in Lockdown-Zeiten etablierten Notverfahren hinaus kaum weiterentwickelt. Viele Unternehmen wissen auch nicht, wie sie sich professioneller aufstellen können, weil verlässliche Daten fehlen. Ein neues Messverfahren könnte das ändern.



Woran hakt Hybrid Work?

Während die Nachfrage nach hybrider Arbeit weiter steigt, kommt die arbeitsorganisatorische Ausgestaltung nur stockend voran. Laut der „Cisco Global Hybrid Work Study 2022“ glaubt nur ein Viertel der Mitarbeitenden, dass ihr Unternehmen gut vorbereitet auf die künftige hybride Arbeitswelt ist. Woran es hakt, zeigt ein Überblick über aktuelle Studien:

Remote Leadership: 77 Prozent der Führungskräfte sehen Remote Leadership bzw. Führen auf Distanz als große Herausforderung (Hernstein Report 2022).

Know-how: Erst ein kleiner Teil (zehn Prozent) der Mitarbeitenden haben gezielte Schulungen zur Arbeit bzw. zum Umgang mit der Arbeit im Homeoffice erhalten (DAK Studie 2021).

Interaktion: 50 Prozent der Deutschen geben an, dass ihr berufliches Netzwerk pandemie- und homeofficebedingt kleiner geworden ist (Microsoft Worktrend Index 2021).

Work-Life-Balance: Viele Mitarbeitende fühlen sich dauerhaft überlastet und haben Probleme damit, ihre beruflichen und privaten Interessen in einem gesunden Gleichgewicht zu halten (Microsoft Worktrend Index 2021, Hernstein-Studie).

Einfluss: 44 Prozent der Mitarbeitenden sind besorgt, nicht die gleichen Chancen zu haben wie die Kollegen vor Ort, wenn sie öfter remote arbeiten; 56 Prozent glauben zudem, dass Arbeitgeber ihnen weniger vertrauen (Haufe 2022).

Infrastruktur: 66 Prozent der Entscheider glauben, dass auch die Präsenzbüros erst fit für die hybride Zukunft gemacht werden müssen, z.B. durch Umbaumaßnahmen (Microsoft Worktrend Index 2021).

Fehlender Fokus: Mitarbeitende lassen sich durch Hybrid Working verstärkt durch E-Mails und Nachrichten ablenken, Meetings nehmen bei den meisten den größten Teil der Arbeitszeit ein, wodurch die Produktivität eingeschränkt wird (Newport 2021; reclaim.ai 2021).

Quelle: www.managerseminare.de; Johanna Bath

Unternehmen wissen kaum, was in ihrem hybriden Arbeitsmodell funktioniert und was nicht, weil die nötigen Daten dazu fehlen. Eine gezielte Weiterentwicklung ist so kaum möglich.

2021 weiter angewachsen. Gleichzeitig belegen weitere Studien, dass es bei Ausgestaltung der hybriden Arbeit an vielen Stellen hakt, sei es beim hybriden Know-how, bei der Interaktionsqualität oder beim Thema Führung (s. Kasten oben).

Unternehmen wissen nicht, was funktioniert

Was es daher braucht, ist ein ebenso detaillierter wie ganzheitlicher Blick auf das Thema Hybrid Working, um der bisher praktizierten „Bauchlogik“ etwas entgegenzusetzen. Zu deren häufigen Unzulänglichkeiten gehört nämlich, dass einzelne Aspekte von Hybrid Working – zum Beispiel die Frage nach dem Arbeitsort – herausgegriffen und überbetont werden. Hinzu kommen Wahrnehmungsverzerrungen und Fehleinschätzungen, etwa was die Kompe-

tenz zur Selbstorganisation im Team angeht. Andere, vermeintlich nebensächliche Fragen geraten dabei völlig aus dem Blick: Wie kann ein hybrides Arbeitsmodell nachhaltig werden, welches Bürodiesign hilft dabei, welche Betriebsvereinbarungen sind nötig? Und wie können die Mitarbeitenden besser zu digitalem und mobilem Arbeiten befähigt werden?

Was validen Antworten auf diese Fragen bislang im Weg steht: Unternehmen wissen kaum, was eigentlich funktioniert und was nicht, weil die nötigen Daten dazu fehlen. Eine gezielte Weiterentwicklung ihres hybriden Arbeitsmodells ist ohne verlässliche Informationen aber kaum möglich, wie ein kleines, aber typisches Beispiel aus einem Kundenunternehmen zeigt: Dort gibt es seit Corona mit Webinar-Technik aufgesetzte Gesprächsformate, um eine informelle Kommunikation zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitenden zu ermöglichen. Damit soll der fehlende Flurfunk ersetzt werden, Mitarbeitende sollen auch im Homeoffice erfahren können, wohin sich das Unternehmen bewegt, welche Themen anstehen etc. Die Geschäftsführer, die das Format moderieren, zweifeln mittlerweile aber an dessen Erfolg, sie fühlen sich selbst dabei wie Alleinunterhalter, die Frontbeschallung machen, denn Vorschläge aus der Mitarbeiterschaft, worüber man „talken“ könnte, kommen nicht. Sie wissen daher nicht, ob ihre Botschaften und ihre Art der Kommunikation ankommen oder ob sie dem vereinzelt – durchaus positiven – Feedback trauen können. Was also tun? Weitermachen, aufhören, andere Verfahren wählen?

Breitere Datenbasis gesucht

Andere Aspekte von hybrider Arbeit sind noch schwieriger zu erfassen, weil sie in den Homeoffices stattfinden und sich der Beobachtung daher weitgehend entziehen. Das betrifft zum Beispiel die Fähigkeit der einzelnen Mitarbeitenden zur Selbstregulation und zur Wahrung ihrer Work-Life-Balance. Wieder andere sind schlicht nicht objektiv zu bewerten, zum Beispiel die erlebte Qualität in der Zusammenarbeit von hybriden Teams etc. Um hier zu brauchbaren Einschätzungen zu kommen, müssten Eindrücke und Bewertungen aus der gesamten Mitarbeiterschaft herangezogen werden, um wichtige Entscheidungen, wie zum Beispiel die Ausgestaltung der Arbeitsrahmenbedingungen, auf möglichst breiter Basis treffen zu können.

Genau hier setzt der Hybrid Work Index (HWI) an. Das ist eine neu entwickelte Methode, Qualität und Verbesserungspotenziale in hybrid arbeitenden Organisationen strukturiert zu erfassen. Dabei handelt es sich um eine gewichtete Abfrage zur Arbeitsorganisation entlang von vier Dimensionen: Führung & Strategie, Kommunikation, Zusammenarbeit und Infrastruktur. Insgesamt werden 20 Faktoren abgefragt, etwa „Wie gut ist im Team die Fähigkeit zur Selbstorganisation ausgeprägt?“ oder „Wie gut schaffen wir es, aus Fehlern zu lernen und Optimierungen umzusetzen?“ oder auch „Wie intensiv ist die Zusammenarbeit im Team bzw. über die Teamgrenzen hinaus?“. Der HWI berechnet daraus einen Gesamtwert für die Qualität der hybriden Arbeitsorganisation (s. Kasten S. 43).

Perception Gap als Warnhinweis

Der Clou: Die Fragen werden von Führungskräften und Mitarbeitenden unabhängig beantwortet, und ihre Antworten dann als Gruppen ausgewertet. Die Diskrepanzen, die sich zwischen den beiden aggregierten Werten ergeben, sind aufschlussreich. Denn in der Einschätzung der Geschäftsleitung oder der Führungskräfte gibt es oft falsche oder vorgeformte Wahrnehmungen, die durch Verzerrungen wie den Confirmation Bias (unbewusste Suche nach Zustimmung) oder den Proximity Bias (verstärkte Wahrnehmung von Mitarbeitenden, mit denen man häufig in physischer Nähe verbunden ist) noch verstärkt werden. Die Messung der Wahrnehmungsunterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden – der Perception Gap oder auch Perception Derivation – hilft dabei, ein sonst notgedrungen einseitiges oder lückenhaftes Bild zu vervollständigen. Außerdem zeigt die Größe der Diskrepanz, wo der dringendste Handlungsbedarf besteht.

Die Abweichung kann in zwei Richtungen ausfallen: Schätzen Führungskräfte bestimmte Faktoren höher ein, als es die Mitarbeitenden tun, besteht die Gefahr einer „hybriden Hybris“: einer folgenschweren Selbstüberschätzung, wegen der Fehlentwicklungen in der hybriden Arbeitsorganisation nicht

erkannt und nicht behoben werden. Was Führungskräfte laut bisherigen Erfahrungen mit dem HWI regelmäßig überschätzen, ist zum Beispiel die Fähigkeit der Mitarbeitenden, den eigenen Workload und den damit verbundenen Stress zu regulieren. In der Folge übersehen sie daher leicht, wenn es zu Überlastungen kommt oder Schnittstellen nicht gut funktionieren. Auch die crossfunktionale Zusammenarbeit zwischen Teams bewerten Führungskräfte tendenziell zu positiv, ebenso wie ihre eigene Fähigkeit, den Mitarbeitenden den Purpose ihrer Aufgaben zu vermitteln bzw. die Strategie dahinter zu kommunizieren. Den Mitarbeitenden ist dann mitunter nicht ausreichend klar, wie ihre Tätigkeit auf die Ziele des Unternehmens einzahlt. Außerdem fehlt die Orientierung für eigenverantwortliches Handeln, das in einem hybriden Arbeitsumfeld naturgemäß an Bedeutung gewinnt, weil Absprachegelegenheiten rar sind. Ein weiteres wiederkehrendes HWI-Ergebnis ist, dass die Führungskräfte ihre Fähigkeit überbewerten, engmaschig Feedback zu geben, was Blindleistung oder mangelnde Motivation zur Folge haben kann.

Achtung, Führungskräfte-Depression!

Aber auch eine zu pessimistische Haltung der Führungskräfte kann zum Hemmschuh werden, da Führungskräfte gerade in hybriden Arbeitsmodellen für Mitarbeitende das zentrale Sprachrohr der Organisation sind. Denn durch den eingeschränkten physischen Kontakt mit dem Unternehmen werden Führungskräfte noch mehr als sonst als Role Models und Repräsentanten des Unternehmens wahrgenommen. Umso schneller übertragen sich daher auch ihre eigenen Einstellungen auf die Mitarbeitenden. Fällt der HWI unter Führungskräften also schlechter aus als in der Gruppe der Mitarbeitenden, weil ihnen selbst der Glaube an die Fähigkeit der Organisation abgeht, besser werden und aus Fehlern lernen zu können, setzt dies eine Negativspirale in Gang, die zu schlechteren Ergebnissen und damit zu noch pessimistischeren Einstellungen führt.

INSTITUT FÜR HUMOR & KOMMUNIKATION

HumorKom®



Bringen Sie Humor in Ihr Business!

- Inhouse-Seminare
- Offene Seminare
- Humor-Vorträge
- Humortraining für Führungskräfte
- Ausbildung zum Humortrainer/Humorberater/Humorcoach

www.humorkom.de

Zusammen finden



Diversity – Methoden für Menschen in Gruppen und Teams, die Vielfalt erleben
Funcke, Braemer
320 Seiten

eBook 44,90 EUR

Buch 49,90 EUR

ProfiPaket-Mitgl. 39,90 EUR

www.managerseminare.de/tb/tb-12105





Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS297AR04

Tutorial

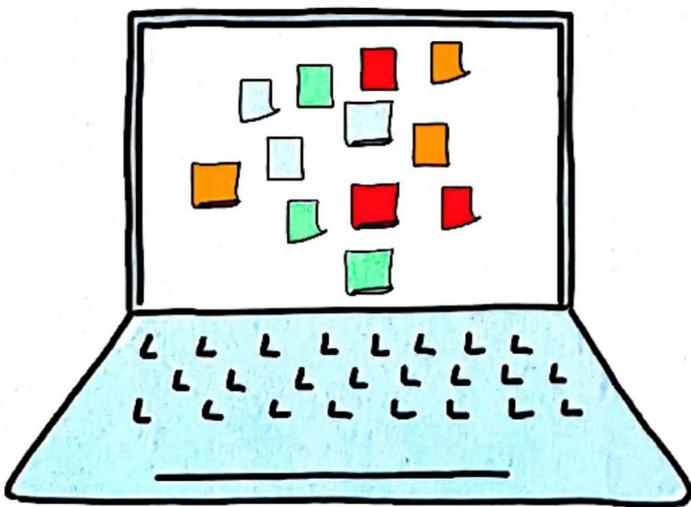
Typische Hybrid-Work-Probleme ausräumen



Die hybride Arbeitsorganisation in vielen Unternehmen hat sich kaum über die schnell entwickelten Lösungen aus der Corona-Zeit hinaus entwickelt. Im dritten Jahr treten die daraus resultierenden Probleme deutlicher zutage – aber auch mögliche Lösungsansätze.

Probleme hybrider Arbeitsorganisationen

- **Bauchgefühl:** Viele Unternehmen haben ihren Hybrid-Work-Ansatz in der Corona-Pandemie entwickelt, als eher Pragmatismus gefragt war als weitreichende Planung. Bis heute herrscht das Bauchgefühl vor, was gebraucht wird und was wie gut klappt – wobei es zu Wahrnehmungsverzerrungen und Fehleinschätzungen kommt, z.B. in Bezug auf Remote Leadership und die Fähigkeit von Teams zur Selbstregulierung.
- **Silohafter Umgang:** Oft liegen die Zuständigkeiten rund um die Arbeitsorganisation in verschiedenen Ressorts, die ihre Aktivitäten nicht ausreichend miteinander verzahnen, z.B. wenn die hybriden Arbeitsplätze vom Facility Management ausgestattet werden, ohne Teamprozesse, HR- oder Arbeitskultur Aspekte zu beachten.
- **Employee Experience vernachlässigt:** Bei der Ausgestaltung von Hybrid Work stehen einzelne Prozesse oder Probleme im Vordergrund, weniger die Wirkung auf die Mitarbeitenden. Die haben kaum eine Chance, die Zusammenhänge zwischen Arbeitsorganisation, Technik, Strategie etc. nachzuvollziehen und werden oft ratlos zurückgelassen. Das hat Folgen für die Employee Experience und die Arbeitgeberattraktivität.



- **Unentschlossenheit:** Weil genaues Wissen fehlt und Führungskräfte Angst vor falschen Entscheidungen haben, wird der seit Corona gewohnte Status quo beibehalten, eine koordinierte Weiterentwicklung der Organisation findet nicht statt.

Ansätze für eine Professionalisierung von Hybrid Work

- **Messen:** Für eine Professionalisierung von Hybrid Work braucht es verlässliche Informationen darüber, was eigentlich funktioniert, und wo es vielleicht Probleme oder ungenutzte Verbesserungsmöglichkeiten gibt. Eine Mitarbeiterbefragung, Gespräche mit den Stakeholdern oder eine strukturierte Analyse können helfen.
- **Führungskräfte entwickeln:** Remote Leadership ist anspruchsvoll. Daher ist es sinnvoll, Führungskräfte kontinuierlich weiterzubilden, um besser mit der hybriden Arbeitssituation umgehen und ihre Mitarbeitenden stärker unterstützen zu können. Hier können individuelle Lernpfade helfen, aber auch Coaching, zum Beispiel um eine New-Work-Haltung zu fördern, die Führungskräfte zu glaubwürdigeren Ambassadors einer neuen Arbeitsorganisation macht.
- **Interne Netzwerke beleben:** Bei Hybrid Work wird stark auf das individuelle Team geschaut. Andere Netzwerke und interne Kundenbeziehungen bleiben außen vor, worunter Unternehmenskultur und interner Austausch leiden. Eine weiterentwickelte hybride Arbeitsorganisation sollte den Fokus erweitern und die Förderung teamübergreifender Zusammenarbeit und interessengeleiteter Communities mit einschließen.
- **Mehr Fokus auf die Organisationsentwicklung:** Um hybride Arbeit nachhaltig zu gestalten, braucht es in Unternehmen mehr Attention für Themen wie Organisationsentwicklung und HR. Hilfreich sind auch crossfunktionale Projektteams (mit Vertretern aus HR, Strategie, Prozessmanagement, Facility Management, IT, Kommunikation sowie gegebenenfalls Recruiting und Mitarbeiterentwicklung), die die vielschichtigen Aspekte und möglichen Probleme angehen können und dürfen.

Das gilt insbesondere im Fall einer „Führungskräfte-Depression“, also eines HWI-Ergebnismusters, bei dem Führungskräfte konstant negativere Einschätzungen abgeben als die Mitarbeitenden. Aus so einer Ausgangslage lässt sich kein Organisationsentwicklungsprojekt mit der notwendigen Energie starten. Mitarbeiterorientierte Ansätze wie die von SAP gerade eingeführten Fokuszeiten – dabei finden an Freitagen keine Meetings statt, damit Mitarbeitende noch Dinge erledigen können, die sonst ihr Wochenende belasten würden – verpuffen in so einer Stimmungslage, weil Führungskräfte sie nicht glaubhaft vorleben oder angemessen promoten können. Unternehmen investieren dann mitunter viel Zeit in die Entwicklung von Kommunikations- und Maßnahmenplänen – und dennoch kommunizieren Führungskräfte sie nicht (ausreichend) oder setzen sie nicht um. Oder sie beteiligen sich, aber eher zynisch als optimistisch. Wichtiger wäre an dieser Stelle, erst einmal Arbeitsumstände im Führungsteam zu verbessern und beispielsweise mit Coaching an der New-Work-Haltung zu arbeiten, bevor sie als Botschafter einer Organisationsveränderung agieren können.

Hybride Überraschungen

Aus der Perception Derivation ergeben sich teilweise Erkenntnisse, die auch für erfahrene Organisationsentwickler kaum vorherzusehen sind und stimmig klingende Hypothesen über den Haufen werfen. Beispielsweise treibt viele Unternehmen die naheliegende Sorge um, dass Neueinsteiger sich schwerer tun, Kontakte zu knüpfen, wenn viele remote arbeiten. Das mit dem HWI erfasste Stimmungsbild zeigt jedoch, dass gerade das Onboarding vielerorts überraschend gut klappt. Mitarbeitende, die ihren Job seit März 2020 begonnen haben, schneiden unseren bisher durchgeführten Analysen zufolge durchschnittlich sogar besser ab, als andere Mitarbeiter, auch beim kritischen Faktor „Knüpfen von guten Beziehungen innerhalb der Organisation“.

Überraschend fällt auch die Analyse im oben erwähnten Kundenunternehmen aus, in dem die Führungskräfte mit ihrem

So funktioniert der Hybrid Work Index

Der Hybrid Work Index (HWI) ist ein Messinstrument, mit dem sich die Qualität hybrider Arbeitsorganisationen messen und Problemfelder identifizieren lassen.

? Was genau misst der HWI?

Der HWI ist eine strukturierte Mitarbeiter- und Führungskräftebefragung, die 20 Faktoren aus vier Dimensionen erfasst: Führung & Strategie, Kommunikation, Zusammenarbeit und Infrastruktur. Durch eine Gewichtung abgefragter Items kann der HWI-Wert (zwischen 0 und 100) errechnet werden, wobei die Werte für die befragten Gruppen getrennt erhoben werden.

? Wie hilft der HWI bei der Objektivierung der Perspektive der Führungskräfte?

Aus den so erfassten Wahrnehmungsunterschieden (=Perception Gap) zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ergibt sich ein differenziertes Bild, typische Biases (wie die Neigung, Gewohntes und Nahes überzubewerten) werden zumindest teilweise ausgeglichen: So soll vermieden werden, dass Führungskräfte durch einen zu positiven oder zu negativen Blick auf die hybride Arbeitsorganisation Maßnahmen ergreifen, die nicht ideal für die Organisation sind; oder dass sie gar nicht handeln, obwohl dies dringend geboten wäre.

? Was unterscheidet den HWI von einer Standard-Mitarbeiterbefragung?

Der HWI ist an New-Work-Gesichtspunkten, wie Selbstorganisation und Work-Life-Balance, ausgerichtet und zielt konkret auf die Arbeit in remoten und hybriden Arbeitsmodellen. Er erlaubt nicht nur allgemeine Rückschlüsse auf Verbesserungsmöglichkeiten, durch die Messung der Wahrnehmungsabweichung können auch besonders dringende Handlungsbedarfe ermittelt werden.

Quelle: www.managerseminare.de; talentista GmbH

„Tuesday Talk“ hadern. Das HWI-Ergebnis zu den eingesetzten Kommunikationsformen im Unternehmen liest sich wie eine regelrechte Liebeserklärung, die bauchgefühlbedingten Befürchtungen der Geschäftsführung in Bezug auf die regelmäßige Gesprächsrunde werden durch die Daten deutlich widerlegt. Denn was die vermeintlichen Alleinunterhalter erst durch die objektive Überprüfung erfahren: Die Mitarbeitenden beteiligen sich zwar nicht am Gespräch mit den Führungskräften, nutzen aber intensiv die Chatfunktion während der Veranstaltungen. Oft werden dabei Hunder-



Mehr zum Thema

► **Andrea Bittelmeyer: Hybrid Working Culture – Schlau verbunden.**

www.managerseminare.de/MS290AR05

In Organisationen ist das hybride Arbeiten längst Dauer-Wirklichkeit. Damit hybride Teams effizient kollaborieren können und sich die Mitglieder verbunden fühlen, müssen jedoch kluge Strukturen geschaffen werden: bis hin zu einer neu entwickelten Unternehmenskultur.

► **Sebastian Pflügler: Teamcharta für die Remote-Kommunikation – Sprechen Sie hybrid?**

www.managerseminare.de/MS287AR03

Führungskräfte stehen vor der permanenten Herausforderung, die virtuelle Zusammenarbeit in ihren Teams produktiv zu gestalten. Die wichtigste Grundlage: eine Kommunikation, die die originären Stärken und Schwächen der virtuellen Kanäle berücksichtigt und sie nicht als bloßen Ersatz fürs Analoge sieht.

► **Ines Vogel, Carmen Lopera: Hybrid Leadership – Herausfordernde Spielarten.**

www.managerseminare.de/MS282AR03

Hybrid ist nicht gleich hybrid, es gibt verschiedene Spielarten der Arbeitsorganisation zwischen Remote und Präsenz. Und Führungskräfte sollten wissen, mit welchen Implikationen die unterschiedlichen Variationen verbunden sein können.

te von Nachrichten zwischen allen Bereichen der Organisation geschrieben, was sich ausgesprochen positiv auf die Zusammenarbeit auswirkt – ein der Geschäftsführung bislang unbekannter Effekt, der mit dem Wissen darüber gezielter genutzt werden kann.

Entwicklungsziel: Organisationsgesundheit

Ohnehin ist es entscheidend, dass Arbeit mit dem HWI nicht in der Analyse stecken bleibt, sondern in Maßnahmen mündet, die

die hybride Arbeitsorganisation nachhaltig verbessern. Welche das sind und welche hybriden Hindernisse dabei ausgeräumt werden müssen, ist letztlich sehr individuell. Allerdings gibt es nach den bisherigen HWI-Analysen auch Baustellen, die in nahezu allen Unternehmen mehr oder weniger stark bearbeitet werden müssen. Dazu gehört zum Beispiel ein silohafter Umgang mit den hybriden Herausforderungen, durch den Aktivitäten nicht genügend verzahnt oder crossfunktional behandelt werden. Ein weiteres Problem: In nahezu allen untersuchten Unternehmen wird der Organisationsentwicklung trotz der Herausforderung, Arbeit professioneller und attraktiver zu gestalten, immer noch eine „Low Attention“ eingeräumt (mehr zu Problemen und Lösungsansätzen s. Tutorial).

Auch bei den Ansätzen zur Verbesserung gibt es einige universelle Tipps: Dazu gehört, dass die Professionalisierung von Hybrid Work von einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Führungskräfte profitiert, die sie darin stärkt, selbst mit der hybriden Arbeitssituation umzugehen und andere darin zu führen. Ebenfalls wichtig: Wiederbelebung der internen Netzwerke und Interessen-Communities, die seit Corona weitgehend brach liegen, weil Unternehmen den Fokus meist nur auf individuelle Teams legen. Auch die konsequente Betrachtung der Arbeitsorganisation aus Sicht der Employee Experience ist ratsam, zumal in Zeiten von Fachkräftemangel und erhöhten Anforderungen an die Arbeitgeberattraktivität.

Worum es dabei aber letztlich geht, ist etwas, das man als Kernmerkmal einer gesunden Organisation bezeichnen könnte: die Herstellung einer Balance zwischen Orga-, Team- und Individualinteressen in der hybriden Arbeitsorganisation. So eine Balance war schon vor Corona nicht gegeben, da dominierten sehr stark die Interessen der Organisation. Mit dem schlagartigen Wechsel ins Homeoffice ist es ins andere Extrem umgeschlagen. Das war eine dringend nötige Entladung der aufgestauten Spannung, letztlich aber auch nicht gesund. Höchste Zeit für eine echte kulturelle Weiterentwicklung – auf Basis brauchbarer Daten. Dazu gehört auch, dass über Arbeitsorganisation überhaupt mehr und methodischer nachgedacht wird und Unternehmen diese Aufgabe auch mit einer professionellen Stelle, besser noch mit einem crossfunktionalen Team besetzen sollten.

Johanna Bath



Die Autorin **Dr. Johanna Bath** ist Professorin an der ESB Business School Reutlingen für Business Management & Strategy sowie Geschäftsführerin der Hybrid Work Beratung talentista GmbH. Kontakt: www.talentistanow.de