

Hybride Organisationssysteme

Die Sowohl-als-auch-Strategie

Preview

- ▶ **Nur ein Mythos:** Warum es die reine New-Work-Organisation nicht gibt
- ▶ **Kompliziert oder komplex:** Wieso Differenzierungsfähigkeit für Unternehmen das ist, was wirklich zählt
- ▶ **Modelle für den Mix:** Auf welchen Wegen sich Hybridität in der Praxis umsetzen lässt
- ▶ **Erfolgsfaktoren:** Was dabei hilft, Reibungen zwischen neuer und alter Arbeitswelt in einem hybriden System zu reduzieren

Nicht erst seit der Corona-Pandemie, in der viele Unternehmen Schwierigkeiten damit hatten, rasch auf wegbrechende Lieferketten und Nachfragen zu reagieren, ist klar: Die Nase vorn haben diejenigen, die sich darauf verstehen, Wissen und Technologien immer wieder neu kreativ zu kombinieren, um sich an eine volatile Umwelt anzupassen. Oder die ganze Geschäftsmodelle dank vollkommen neuer Ideen disruptieren.

Klar ist aber auch: Kreative, innovative Ergebnisse lassen sich nur schwer in einem klassisch-hierarchischen System generieren, das vor allem auf effizientes regeltreues Arbeiten ausgerichtet ist. Denn schnelle kreative Anpassungen an Marktveränderungen – und erst recht disruptive Innovationen – setzen voraus, dass Menschen Freiräume haben, statt Vorgaben folgen zu müssen. Dass

sie selbstgesteuert agieren, sich eigenständig interessante Aufgaben suchen, ihre Arbeit eigenverantwortlich organisieren dürfen. Dass sie experimentieren, Fehler machen, Pläne fallen lassen und kurzfristig umsteuern dürfen.

Die reine New-Work-Organisation gibt es nicht

Unternehmen, die dies erkannt haben, starten manchmal einen radikalen Transformationsprozess. Ihr erklärtes Ziel ist die vollständige Abschaffung der traditionellen hierarchischen Aufbauorganisation. Dann werden sämtliche Abteilungen aufgelöst und alle Hierarchien unterhalb des Topmanagements abgeschafft. Ersetzt wird das alles durch neue, auf irgendeine Art agil oder nach New-Work-Maßstäben aus-



Oft scheint es, als gebe es für Unternehmen nur eine Entwicklungsoption: die hin zur komplett agilen Organisation. Dies aber ist für die meisten nicht nur unrealistisch, sondern nicht einmal erstrebenswert. Besser ist nach Ansicht von Franziska Gütle und Christian Bäumer ein hybrides Modell, das alte und neue Führungs- und Arbeitsweisen vereint. Über Vorteile, Risiken und Erfolgsfaktoren solcher Mixturen.

gerichtete Strukturen, Prozesse, Methoden und Regeln, einschließlich einer neuen Führungskultur, die transformativ, also coachend und unterstützend, und nicht mehr transaktional, also eher anweisend und kontrollierend, ist.

Wie der Organisationsberater Andreas Zeuch 2019 in einem Blogbeitrag festgestellt hat, wirkt das zwar wie eine Totalabkehr vom klassischen System. Tatsächlich aber gibt es, so Zeuch, faktisch keine Organisation, die ohne hierarchisches System auskommt. Allein schon deshalb, weil das Gesellschaftsrecht und Aktiengesetz ein solches System in Gestalt zumindest einer Geschäftsführung und eines Aufsichtsrates erzwingen. Das heißt: Unternehmen sind, gleichgültig, wie agil das „Betriebssystem“ ist, das sie „neu aufspielen“, immer vor allem eines, nämlich: hybrid.

Was zählt, ist Differenzierungsfähigkeit

Manche sehen das als Problem, das eigentlich erst dann vom Tisch wäre, wenn es neue gesetzliche Rahmenbedingungen der Unternehmensführung geben würde. Man kann hybride Organisationsstrukturen aber auch anders bewerten: als gangbare Zukunft für die meisten Unternehmen. Denn Unternehmen müssen eben nicht nur wendig und innovativ sein. Sie brauchen auch weiterhin auf Effizienz und Stabilität ausgerichtete Bereiche und Strukturen. Eine hybride Organisationsstruktur ermöglicht es ihnen, diese zu bewahren und sie *gleichzeitig* um neue Ansätze zu ergänzen – um so das Spektrum der eigenen Handlungsoptionen zu erweitern.

Über den Erfolg von Unternehmen wird zukünftig bestimmen, ob sie in der Lage

sind, zu unterscheiden, wofür genau sie welchen Arbeits- und Führungsansatz brauchen. Dazu müssen sie vor allem zwischen komplizierten und komplexen Aufgaben unterscheiden können:

► **Kompliziert** sind Aufgaben, die zwar möglicherweise schwierig sind und vor denen Laien kapitulieren würden, die Spezialisten aber dank ihres Fachwissens auf bekannten, gelernten, standardisierten Lösungswegen bewältigen können.

► **Komplex** sind Herausforderungen, für die es keine bekannten Lösungswege und Baupläne gibt. Probleme, die voller Überraschungen stecken, bei denen also nicht klar ist, wie sie sich durch eine Intervention verändern werden und für die es daher eher experimentelle Herangehensweisen braucht.

Klassische Systeme, in denen hauptsächlich entlang von Standards und Regeln gearbeitet wird und die darauf ausgerichtet sind, dass Fehler möglichst vermieden werden, sind ideal, um komplizierte (und auch einfache) Aufgaben zu lösen. Agile Systeme sind dagegen prädestiniert für das Lösen komplexer Herausforderungen. Die Zielsetzung eines hybriden Modells besteht darin, für das Unternehmen eine gute Balance *beider* Welten herzustellen.

Hybride Modelle entwickeln sich oft von allein

Im Gegensatz zum großen, vom Unternehmen gewollten agilen Turnaround, entstehen hybride Systeme häufig ganz von allein. Manchmal aus der Not heraus. Manchmal aus reiner Experimentierfreude einzelner Bereiche oder Individuen, die erkennen, dass für die bestehenden – komplexen – Herausforderungen neue Arten des Arbeitens eine echte Option sein könnten. Trotzdem lassen sich hybride Systeme natürlich auch geplant einführen.

Hybrid ist allerdings nicht gleich hybrid. Es gibt viele Möglichkeiten, auf struktureller Ebene Hybridität zu erreichen. In einer Forschungsarbeit wurden 62 Unternehmen im Hinblick darauf untersucht, wie neues Arbeiten bei ihnen in der Praxis umgesetzt wird (siehe dazu auch Servicekasten). Hier zeigte sich, dass der gewählte Weg in weit über der Hälfte der Fälle explizit hybrid ist. Doch können die hybriden Wege sehr unterschiedlich und damit auch mit unterschiedlichen Implikationen für das Unternehmen verbunden sein. Vor allem folgende Wege haben sich in den Unternehmen bewährt:

Hybrid-Weg 1: Kooperationen mit Startups

Ist das nötige Know-how für Innovationen nicht im Unternehmen vorhanden, kann eine Lösung darin bestehen, mit einem Startup zu kooperieren. Das Spektrum reicht dabei von der kurzfristigen Entwicklungspartnerschaft über eine finanzielle Beteiligung bis hin zu längerfristigen Geschäftsbeziehungen, in deren Rahmen das Unternehmen sein eigenes Portfolio um Startup-Produkte erweitert, sich vom Startup Komponenten zuliefern lässt oder aber dem Startup Büroflächen oder Produktionsanlagen im eigenen Haus zur Verfügung stellt.

Die Startups profitieren von solchen Lösungen, weil sie gute Ideen, aber meist keine auf Effizienz ausgelegte Organisationsstruktur haben, die es ihnen ermöglichen würde, in größeren Stückzahlen zu produzieren. Unter Umständen erhalten sie auch Zugriff auf den Kundenstamm der Unternehmen.

Die Unternehmen wiederum können – bei rein finanziellen Beteiligungen – davon profitieren, dass sie über das Startup an neuen Produkten beteiligt sind, ohne damit ihren Kundenstamm zu verschrecken. Solch eine Beteiligung geht eher mit geringen Ansprüchen an die kulturelle Wandlungsbereitschaft der Unternehmen einher. Auf die Arbeitskultur des Startups einlassen, müssen sich hier in der Regel nur diejenigen, die unmittelbar in die Kooperation involviert sind.

Interessanterweise tritt trotzdem selbst hier etwas zu Tage, das bei *allen* hybriden Konstrukten zum Problem werden kann: mangelnde Wertschätzung füreinander. So beklagten sich Startups oft darüber, dass ihnen die Unternehmenspartner nicht auf Augenhöhe begegnen, während die Unternehmen aufseiten der Startups über Unzuverlässigkeit klagen. Der Culture Clash verschärft sich, wenn die Kooperation tatsächlich mit einem höheren Maß an Kollaboration einhergeht, wenn etwa enger mit Fachabteilungen aus dem Unternehmen zusammengearbeitet wird. Dann sind unterschiedliche Arbeitsgeschwindigkeiten oft ein Zankapfel. Vor allem gibt es Streit über den Umstand, dass aufseiten des Unternehmenspartners für jedes Okay zu einer Entscheidung zig Rückversicherungen in der hierarchischen Organisation eingeholt werden müssen.

Schon hier wird deutlich, dass „hybrid“ Implikationen auf menschlicher Ebene mit sich bringt: Beide Seiten müssen ihre Unter-

Bei allen hybriden Konstrukten kann mangelnde Wertschätzung füreinander zum Problem werden.

schiedlichkeit akzeptieren und sie lernen – mit Blick auf das gemeinsame Ziel – wertzuschätzen. Die Haltung „Die können was, was wir nicht können, aber brauchen – und umgekehrt“, also das Bewusstsein der Abhängigkeit voneinander, ist etwas, das sehr wichtig ist, wenn es in einem Unternehmen ein hybrides System gibt.

Hybrid-Weg 2: Die Ausgründung

Ein interessantes Fallbeispiel, das zeigt, wie Hybridität durch Ausgründungen in einem mittelständischen Unternehmen umgesetzt werden kann, lieferte in der New-Work-Studie ein traditionell aufgestelltes Möbelhaus. Dort hatte die Tochter des Firmenchefs die Idee, den Lampenbereich des Hauses zu digitalisieren, genauer: für diesen Bereich einen Onlineshop aufzubauen. Entsprechendes Wissen war im Betrieb zwar nicht vorhanden, doch der Unternehmenschef war offen genug, seiner Tochter das Okay zu geben, ihre Sachen packen, sich interessierte Mitstreiter suchen, nach Berlin gehen und

dort eine eigene kleine Firma gründen zu dürfen, um so die Online-Lampenladen-Idee – im engen Austausch mit anderen Startups – zu konkretisieren.

Nach gut drei Jahren stand die Infrastruktur des neuen Shops. Die Tochter kehrte mitsamt ihres Startups, dessen Rechtsform sie nun wieder aufgab, ins väterliche Unternehmen zurück – und zwar auch räumlich. Damit saß plötzlich – inmitten eines großen grauen Großraumbüros – eine nach völlig anderen Logiken denkende und arbeitende Unit. Zuerst einmal passierte das, was bei Hybrid-Modellen die größte Gefahr ist: Die Mitarbeitenden der „alten“ Organisation und das neue Team fremdeln. Typisch ist auch, dass in der Bestandsorganisation mit Neid und Missgunst auf die mit Ressourcen gepöppelte und mit Freiheit verwöhnte Innovationseinheit geschaut wird. Oder dass Ängste aufkommen, den eigenen Arbeitsplatz verlieren zu können.

Allerdings wurde im Fall des Möbelhauses vieles richtig gemacht: Der Firmenchef stand klar hinter dem neuen Team, und

Einen einzelnen Unternehmensbereich in Richtung New Work zu transformieren, funktioniert vor allem dann, wenn der Bereich relativ eigenständig arbeitet und es wenig Schnittstellen zu anders aufgestellten Organisationsbereichen gibt.



TRANSFORMATION



Akademie

Werden Sie Agile Transformation Manager – TÜV

1. Was ist Agile Transformation?

Aktuell spüren zahlreiche Unternehmen, dass sie sich verändern müssen, um am Markt bestehen zu können. Jedoch ist es mit einer einzigen Veränderung nicht getan. Transformation muss agil getrieben werden, denn Veränderung wird nie nachhaltig sein, wenn sie primär als eine Anpassung von Abläufen oder Organisationsstrukturen verstanden wird. Für Agile Transformation gibt es leider keinerlei Patentrezept. Es bedeutet, dass Unternehmen aus Situationen lernen, sodass sie sich anpassen und flexibel reagieren können.

2. Ist jetzt der richtige Zeitpunkt an Wandel zu denken?

Die Herausforderungen, die momentan so unüberhörbar anklopfen, sind den meisten Organisationen nicht neu – sie treten nur jetzt mit noch größerer Dringlichkeit auf: Unsicherheit, wenig Planbarkeit, Komplexität, Mehrdeutigkeit und eine hohe Abhängigkeit von internationalen Entwicklungen fordern Unternehmen schon länger heraus. Viele Unternehmen haben auch vor Corona schon damit gekämpft, dass ihre Entscheidungswege zu starr sind, Konkurrenten Innovationen schneller auf den Boden bringen und Anpassungen zu lange dauern.

3. Was brauchen Unternehmen, um sich tatsächlich und nachhaltig zu verändern?

Agile Enthusiasten, Vorreiter, Umsetzer – Menschen, die den Wandel proaktiv von innen heraus gestalten. Menschen, die mit Begeisterung neue Formen der Zusammenarbeit ausprobieren und mit Kompetenz vorantreiben. Diese agilen Fahnenträger bildet die TÜV SÜD Akademie in ihrem innovativen dreistufigen Qualifizierungsprogramm „Agile Transformation“ in Kooperation mit Setting Milestones aus. Nähere Informationen finden Sie hier: <https://www.tuvsud.com/akademie/transformation-and-change>

TÜV SÜD Akademie GmbH TÜV®



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS272AR03

Tutorial

Die hybride Herausforderung managen



In vielen Fällen ist es weder möglich noch angebracht, Unternehmen in Gänze auf neue Arbeitsweisen umzustellen. Ein gangbarer Weg für die meisten ist dagegen ein hybrides Modell aus neuen und alten Arbeitsweisen, das auch strukturell im Unternehmen verankert wird. Dafür braucht es fünf Voraussetzungen.

1. Nicht von falschen Vorstellungen ausgehen

Das komplett agile, hierarchiefreie Unternehmen? Gibt es in den seltensten Fällen. Allein schon die Gesetzgebung gibt vor, dass es eine Geschäftsführung geben muss. Dies geht in den meisten Fällen mit dem Aufbau einer Hierarchie einher. Unternehmen, die mit dem Gedanken spielen, sich in Richtung Hierarchieabbau zu transformieren, sollten sich das klarmachen. Ohnehin machen neue, agile Formen des Arbeitens in der Regel nicht in allen Bereichen, für alle Aufgaben, zu jeder Zeit Sinn. Denn Unternehmen brauchen immer beides: die zuverlässige und effiziente Abwicklung von Aufgaben, die auch auf anderem Weg, etwa via Lean Management erfolgen kann, und die kreative Arbeit an Innovationen.

2. Differenzieren können

Agiles Arbeiten, das auf Selbststeuerung, auf kurz getaktetem iterativem Arbeiten, auf Experimentieren mit hoher Fehlertoleranz und einer dies alles fördernden, also eher coachenden Führung aufbaut, ist ideal für komplexe Aufgaben, bei denen niemand vorher den optimalen Lösungsweg kennt. Klassische Formen von Führung und Zusammenarbeit, bei denen es eher darum geht, möglichst fehlerfrei, regeltreu und effizient zu arbeiten, sind dagegen das Mittel der Wahl für einfache oder komplizierte Aufgaben, bei denen der richtige Lösungsweg im Prinzip vorher feststeht – auch wenn Verbesserungen erwünscht sind. Für Unternehmen ist es wichtig, zwischen beiden Aufgabentypen unterscheiden zu können.



3. Sich der Vor- und Nachteile verschiedener Hybrid-Modelle bewusst sein

- ▶ Wenn Unternehmen mit Startups kooperieren, können sie schnell neues, etwa digitales Know-how nutzen, ohne dieses im eigenen Haus aufbauen zu müssen. Es kann aber schwierig sein, sich auf gemeinsame Ziele zu einigen. Und die Kulturunterschiede können so groß sein, dass sie zur Belastungsprobe für die Zusammenarbeit werden.
- ▶ Die Gefahr auseinanderdriftender Interessen besteht auch bei Ausgründungen, die allerdings – wie Startups – den Vorteil haben, dass hier relativ „unbehelligt“ von lähmenden Ansprüchen der Bestandsorganisation Innovationsbusiness betrieben werden kann.
- ▶ Arbeiten im Unternehmen einzelne Bereiche mit neuen Arbeitsmodellen, kann dies vorbildlich wirken und Multiplikatoreffekte haben. Aber: Es funktioniert in einem ansonsten nicht agilen, von einer noch starken Kontrolllogik beherrschten Organisation nur

dann, wenn der nach New-Work-Maßstäben aufgestellte Bereich relativ unabhängig arbeiten kann und nicht so sehr auf die Zuarbeit anderer Bereiche angewiesen ist.

- ▶ Arbeiten Mitarbeitende in temporären Netzwerkstrukturen agil – und parallel zur Bestandsorganisation – an Problemen und Themen, die sie interessieren bzw. die der Organisation gerade unter den Nägeln brennen, dann hat dies viele Vorteile: Die Mitarbeitenden erhalten zusätzliche Entwicklungsmöglichkeiten. Das Unternehmen kann sich im Sinne einer lernenden Organisation stetig weiterentwickeln, und es hat ein Sensorium zur Verfügung, das ihm hilft, auf neue Herausforderungen zu jeder Zeit flexibel reagieren zu können. Es muss sich aber klar sein: Gerade dieses Hybrid-Modell erfordert eine Bestandsorganisation, die von ihren Strukturen, Prozessen, Regeln, Normen und Werten her nicht so beschaffen ist, dass sie die agil arbeitenden Teams von vornherein ausbremst.

4. Die Hybridität wertschätzen

Gleichgültig, welches Hybrid-Modell in einem Unternehmen zur Anwendung kommt (möglich und üblich sind auch Kombinationen), eines gilt in jedem Fall: Es braucht eine hohe Akzeptanz füreinander. Konkret: Die Mitarbeitenden der innovativ und agil arbeitenden Einheiten und die der eher auf effizientes, regeltreues Arbeiten ausgerichteten Bestandsorganisation müssen gegenseitig wertschätzen, was sie tun. Dabei hilft ein gemeinsames Wertedach und Ziel – und das Bewusstsein, dieses nur gemeinsam erreichen zu können, weil kein Unternehmen auf nur einem Bein stehen kann.

5. Erst mal im Kleinen experimentieren

Statt gleich das ganze Unternehmen auf neue Arbeitsweisen umzustellen, lohnt es immer, New Work beziehungsweise agile Arbeitsweisen punktuell und experimentell testweise einzuführen. Als Ausgangspunkt geeignet sind vor allem Probleme, die die Organisation bislang mit ihren alten Herangehensweisen nicht hat lösen können. Dann sollte die Möglichkeit bestehen, sich freiwillig in ein Team (Innovationslab, Ausgründung, Netzwerkteam ...) einzubringen, das mit neuen Methoden an einer Lösung arbeiten will. Dieses Team braucht gerade anfangs viel Unterstützung bei der Auswahl seiner Methoden und der Definition neuer Rollen. Damit das agile Experiment nicht als Fremdkörper, sondern als originärer Bestandteil der Organisation wahrgenommen wird, ist darüber hinaus viel Kommunikation mit der Bestandsorganisation nötig.

Quelle: www.managerseminare.de, Franziska Gütle und Christian Bäumler; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

es wurde viel gute Kommunikationsarbeit geleistet. Nicht nur dahingehend, dass für das Unternehmen beide Ziele gleich wichtig sind: das experimentelle Innovations- und das effiziente Bestandsgeschäft. Sondern auch insofern, als die wiedereingegliederten Ausgründer sehr offen über ihre Ziele, Ideen und Arbeitsweisen redeten. Mit der Zeit hatte das zur Folge, dass sich der Widerstand legte und sogar in Interesse verwandelte: Immer häufiger wurde das Team auch von anderen Abteilungen angefragt, ob es diese in Sachen Digitalisierung oder bei der Umsetzung eines neueren, moderneren Marketingskonzepts unterstützen könne.

Das Beispiel veranschaulicht, worin der Vorteil von (temporären) Ausgründungen besteht: Die involvierten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können schnell und *ungebunden* Wissen und neue Fähigkeiten entwickeln – die dann wieder in die Organisation zurückfließen.

Natürlich gibt es aber auch den umgekehrten Weg: Wenn in einem Unternehmen Mitarbeitende eine gute Idee für ein neues Produkt entwickeln, das weit vom eigentlichen Geschäftsmodell der Organisation entfernt liegt, kann es sich lohnen, auf eine dauerhafte Ausgründung zu setzen, die dann zum Beispiel als Tochterunternehmen agiert.

Der Nutzen, dass die Bestandsorganisation damit wenigstens ein Bein in der digitalen Zukunft hat, also ein Stück wirtschaftliche Sicherheit hinzugewinnt, ist auch dabei gegeben. Die Wahrscheinlichkeit, dass von der Ausgründung Impulse ausgehen, die auch die Bestandsorganisation voranbringen, ist aber geringer. Denn der Haken an Tochterfirmen ist derselbe wie der an Kooperationen mit Startups: Immer besteht die Gefahr, dass die Bestandsorganisation das Thema Innovation und neues Arbeiten ausschließlich der weitgehend autonom agierenden new-workigen Einheit zuschreibt.

Hybrid-Weg 3: Transformation einzelner Bereiche

Statt auf Startup-Kooperationen oder Ausgründungen setzen manche Firmen auf die Transformation einzelner Bereiche, um Hybridität zu verwirklichen. Oder vielmehr: Sie lassen die Transformation einzelner

Bereiche, die ein Interesse daran haben, mit neuen Arbeitsweisen zu arbeiten, zu.

Beispiel: In einem der Unternehmen, die für das New-Work-Forschungsprojekt untersucht worden sind, gibt es einzelne Units, in denen nach agilen Maßstäben gearbeitet wird. Die Mitarbeitenden haben hier die Freiheit, jederzeit Ideen für innovative Projekte zu entwickeln und sich dafür Mitstreiter zu suchen. Sie erhalten dann zunächst ein kleines Budget. Ist das so aufgesetzte Floß erfolgreich und finden sich erste interessierte Kunden, wird dieses Budget erhöht, und das Team erhält zusätzliche Ressourcen. Aus dem Floß wird dann vielleicht ein Schnellboot – also ein verkaufbares Produkt – und zukünftig möglicherweise sogar der Dampfer, der das gesamte Unternehmen ernährt.

Die Transformation eines internen Bereichs eignet sich allerdings nur dann, wenn es sich um einen Bereich handelt, der ohnehin relativ eigenständig arbeitet und eine überschaubare Zahl von Schnittstellen zu anderen Bereichen im Unternehmen hat. Denn je mehr Schnittstellen zu anderen, klassisch aufgestellten Abteilungen vorhanden sind, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Arbeit in der anders aufgestellten Einheit behindert wird. Dann werden Inputs, die schnell gebraucht werden, aus den anderen Bereichen womöglich nicht frühzeitig genug geliefert. Oder Personen, auf deren Kooperation das Team angewiesen ist, nicht freigestellt.

Es geschieht also das, was viele fürchten, wenn die Rede davon ist, agiles, neues Arbeiten in einer ansonsten *nicht* agil aufgestellten Organisation zu verwirklichen: Das agile Team wird vom Rest der Organisation ausgebremst. Besonders virulent wird dieses Problem bei den Hybrid-Modellen, die eine besonders tiefe Durchdringung der Organisation mit neuen Arbeitsformen implizieren: agilen Netzwerken, die neben dem weiterhin bestehenden Organigramm existieren.

Hybrid-Weg 4: Übergreifende Problemlösungen in Netzwerken

Gemeint sind Teams, die interdisziplinär und selbstgesteuert, also jenseits der hierarchischen Struktur temporär zusammenar-

Wenn Unternehmen mit Start-ups kooperieren oder auf eigene, agil und kreativ arbeitende Ausgründungen setzen, besteht die Gefahr, dass die Bestandsorganisation die Innovationsverantwortung ausschließlich dort sieht.



Mehr zum Thema

► Franziska Gütle: Entwicklung von Organisationen im digitalen Zeitalter – Lean Management trifft auf New Work.

Master-Thesis, bestellbar unter: we-think-different.de/forschungsprojekt
Was genau bedeutet New Work, und wie werden die Ansätze in der Praxis gelebt? Gibt es Schnittmengen zu Lean Management? Welche Möglichkeiten gibt es für Organisationen, sich zukunftssträchtig aufzustellen? Diese Fragen behandelt Franziska Gütle in ihrer Forschungsarbeit, die sie in Zusammenarbeit mit 62 Organisationen erstellt hat.

► Alexander Romppel und Thomas Ginter: Adaptiv führen – Lean oder agil?

www.managerseminare.de/MS247AR03

In seiner Ausschließlichkeit führt der agile Ansatz in Unternehmen in die Irre. Denn es gibt immer noch Kontexte, in denen zum Beispiel Lean Management als „alter“ Führungsansatz mehr bringt als agile Führung. Wie aber erkennen Führungskräfte, wann welcher Leadership-Modus der geeignetere ist? Der Text klärt auf.

► Sylvia Jumpertz: Führungsaufgabe Ambidextrie – Die Wechselstrategie.

www.managerseminare.de/MS245AR01

Unternehmen müssen heute innovativ sein – und trotzdem das Kerngeschäft reibungslos am Laufen halten. Der Organisations- und Führungsansatz Ambidextrie verspricht, beides unter einen Hut zu bekommen. Der Artikel erklärt, was ambidextrie, also beidhändige Führung ausmacht und legt Chancen wie auch Probleme dar, die in der hybriden Führung stecken.

Je höher die Durchdringung eines Unternehmens mit agilen arbeitenden Einheiten ist, umso höher ist der Anspruch, die Strukturen, Prozesse, Regeln und Führungsinstrumente der Bestandsorganisation daraufhin zu prüfen, wie kompatibel sie mit dem agilen Arbeiten sind.

beiten. Dabei sind zwei Varianten möglich: Entweder arbeiten solche Netzwerkteams im Rahmen eines strategischen Transformationsprogramms an großen Ideen, die der Weiterentwicklung des Unternehmens dienen. Sie beschäftigen sich zum Beispiel mit der Überarbeitung der administrativen Prozesslandschaft, der Neugestaltung der Supply Chain, der Einführung eines neuen Produkts in den Produktions- und Logistikbereich oder der Überarbeitung und Vereinheitlichung des Produktsortiments. Oder sie arbeiten im Alltagsgeschäft an kleineren kurzfristigen Lösungen für akute bereichs- und abteilungsübergreifende Probleme oder an spontan entwickelten Produkt- und Serviceideen.

In manchen Betrieben finden die Teams selbstgesteuert, etwa über eine digitale Plattform, zusammen. In anderen gibt es ein Führungskräftekomitee, das bei der Zusammenstellung hilft. Und manchmal schreiben

Unternehmen auch Aufgaben aus, um die sich die Mitarbeitenden bewerben können.

Laufen viele Projekte über Netzwerkstrukturen, etablieren manche Unternehmen ein steuerndes Kernteam. Dieses achtet dann auf die gemeinsame Ausrichtung aller Aktivitäten nach den strategischen Unternehmenszielen: Es organisiert Veranstaltungen zum Informationsaustausch zwischen den Teams. Und es nimmt neue, zu bearbeitende Themen auf und koordiniert deren Bearbeitung. So wird verhindert, dass mehrere Parteien am gleichen Thema arbeiten, ohne voneinander zu wissen.

Knackpunkt ist, die Informationen ins Fließen zu bekommen und einen strukturierten, effizienten Austausch zu ermöglichen. Zwischen den einzelnen Teams. Aber auch zwischen ihnen und der Bestandsorganisation. Diese regelmäßige Rückkopplung der Ergebnisse ins Unternehmen soll verhindern, dass die Projektgruppen als „Fremdkörper“ in der Bestandsorganisation gesehen werden.

Das „Hybrid-Modell der Unternehmensentwicklung oder Problemlösung im Netzwerk“ hat den Vorteil, dass sich damit der Werkzeugkasten des Gesamtunternehmens mit neuen Denkmustern, Methoden und Fertigkeiten füllen kann. In den Netzwerkteams lernt ein wirklich breiter Schnitt von Mitarbeitenden neue, etwa agile Vorgehensweisen und das Prinzip der Selbstorganisation kennen. Zudem können viele Mitarbeitende ihr Fachwissen weiter ausbilden, womit sich die Anzahl der Spezialisten im Unternehmen erhöht. Die Organisation entwickelt sich auf dem Weg über die Problemlösung im Netzwerk also ständig weiter. Da der agile Durchdringungsgrad allerdings größer als bei anderen hybriden Modellen ist, setzt das Modell auch besonders viel voraus.

Mit der agilen Durchdringung wachsen die Ansprüche

So muss die Organisation in der Breite dafür sorgen, dass das Know-how in Bezug auf agiles Arbeiten, aber eben auch das *Verständnis* für dessen Notwendigkeit, wächst. Dafür braucht es viel Kommunikation, Unterstützung, Training, Coaching und auch Mut, Geduld und Vertrauen in die Menschen. Zudem wird das Unternehmen seine Bestandsorganisation kritisch prüfen müssen: Stehen die dort geltenden Strukturen, Prozesse, Regeln, Instrumente und Vorgaben der agilen Arbeit in den Netzwerkteams entgegen?

In einer von einer sehr starken Kontrolllogik getriebenen Organisation wird die agile, explorative Arbeit in selbstgesteuerten Netzwerkteams schnell an ihre Grenzen stoßen. Das Management wird hier kaum bereit sein, sich ernsthaft damit anzufreunden, dass kreative Innovationsarbeit – so unaufwendig sie auch gehalten sein mag – erst einmal nicht effizient ist, sondern stattdessen Kosten und Unsicherheiten verursacht.

Der Clash zwischen Old und New Work lässt sich abmildern

Doch selbst wenn die Bestandsorganisation reif genug ist, zu unterscheiden zwischen Bereichen, in denen harte Budgetvorgaben, Meilensteinplanungen und individuelle Leistungsbewertungen Sinn machen, und Bereichen, in denen all das ein Störfaktor ist, ist damit nicht gesagt, dass es Führungskräften und Mitarbeitenden leicht fällt, den Schalter im Kopf umzulegen und die Werte und Regeln der Bestandsorganisation zu „vergessen“, wenn sie gerade in den agilen Innovationsteams arbeiten. Insbesondere für Führungskräfte ist die Umstellung anstrengend. Ein hybrider Ansatz kann dennoch gelingen, wenn folgende Voraussetzungen gegeben sind:

1. Es wird eine Führungsallianz gebildet und Wert darauf gelegt, den Sinn des Vorhabens zu vermitteln. Je mehr Menschen – am besten hierarchie- und abteilungsübergreifend – mitmachen, desto stärker wird der hybride Ansatz das Unternehmen durchdringen.

2. Es ist gut, auf freiwilliger Basis mit einem experimentellen Pilotprojekt zu starten, in dem ein Problem gelöst wird, das schon lange nicht gelöst werden konnte. Weil unter Umständen schon zu lange versucht wurde, das komplexe Problem mit einfachen oder komplizierten, statt mit komplexen Werkzeugen zu bearbeiten.

3. Ist ein strategisch wichtiges, sinnvolles Projekt definiert, wird das Vorhaben im Unternehmen kommuniziert. Es soll nicht hinter verschlossenen Türen stattfinden oder ein Projekt für einige Privilegierte sein, sondern ein ergänzender, wichtiger und vor allem akzeptierter Teil der Organisation werden. Transparenz, offene Kommunikation und regelmäßige Informationsveranstaltungen sind daher Pflicht.

4. Bei den ersten Experimenten mit New Work braucht es intensive Begleitung durch Experten, die den Teams helfen, herauszufinden, welche Ansätze und Methoden

ihre Arbeit am besten unterstützen und die ihnen dabei helfen, in die neuen Rollen und Arbeitsweisen hineinzufinden. Dabei ist auch die ständige Reflexion der eingesetzten Methoden wichtig: Wollen wir dabei bleiben, etwas verwerfen, etwas Neues ausprobieren? So kommt das Team in einen kurzzyklischen Verbesserungsmodus und lernt schnell.

5. Begleitet werden sollten die agilen Experimente stets durch die ehrliche Kommunikation ins Unternehmen. Wenn dann tatsächlich positive Erfahrungen gemacht und berichtet werden, kann es zu Multiplikatoreffekten kommen. In Bezug auf die Führungskräfte steigt die Chance, dass es dazu kommt, wenn diese die Erfahrung machen, dass der Verlust der altbekannten Kontrollinstrumente in der agilen Netzwerkarbeit keinesfalls mit einer Laissez-faire-Haltung gleichzusetzen ist. Sondern, dass auch in diesem Arbeitskontext durch klar definierte Rahmenbedingungen und Regeln bei aller Kreativität ein gewisses Maß an Effizienz gewährleistet ist.

Die Haltung der Führungskräfte ist sehr wichtig, denn sie entscheidet über den Erfolg eines hybriden Systems. Wenn Führungskräfte es blockieren, den Teams kein Vertrauen schenken und auch die Wichtigkeit hybriden Arbeitens nicht erkennen, dann hat es keine Chance.

Doch wenn es gut läuft, sollte es gelingen, der größten Herausforderung, die in allen hybriden Systeme steckt, gerecht zu werden, nämlich: in der Bestandsorganisation glaubhaft rüberzubringen, dass das zweite „Betriebssystem“ keine Konkurrenz zum ersten ist, sondern eine *Ergänzung*. Eine Ergänzung, die dazu beiträgt, eine lebendige Organisation zu schaffen, die langfristig überlebensfähig ist.

Franziska Gütle und Christian Bäumler

Die Bestandsorganisation muss glaubhaft rüberbringen, dass das zweite, agile, auf Innovationsarbeit ausgerichtete „Betriebssystem“ keine Konkurrenz zum ersten System ist, sondern eine Ergänzung, die dazu beiträgt, eine langfristig überlebensfähige Organisation zu schaffen.

Die Autoren: **Franziska Gütle** und **Christian Bäumler** sind Gründer der Organisationsberatung We Think Different. Sie begleiten schwerpunktmäßig produzierende Unternehmen dabei, die richtige Balance zwischen Effizienz und Agilität zu finden und unterstützen sie bei der prozessualen, strukturellen und strategischen Weiterentwicklung. Kontakt: www.we-think-different.de



Foto: WE THINK DIFFERENT



Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur **6,60 Euro**
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** mit allen Zusatzservices und außerdem:

- 12 x jährlich Training *aktuell*
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training *aktuell*
- 20 % Ermäßigung beim Einkauf von Fachbüchern und Trainingskonzepten der Edition Training *aktuell*
- Flatrate auf über 4.000 Tools, Bilder, Inputs und Verträge von www.trainerkoffer.de
- Jährlich eine Marktstudie als eBook gratis



Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97791-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 168 Euro
Profipaket Jahresabo = 248 Euro