



Die hybride Organisation Herausforderungen & Erkenntnisse aus der Praxis

Denkpause #1 | Think Tank «Zukunft der Arbeit» | Dezember 2020

Die hybride Organisation

Herausforderungen & Erkenntnisse aus der Praxis

Im Spannungsfeld der Ambidextrie, zwischen effizientem und effektivem Angebot von Produkten und Dienstleistungen und dem innovativen Meistern von neuen Herausforderungen greifen Unternehmen zu Formen der neuen Arbeitswelt («New Work»). Traditionelle Arbeitsformen bleiben dabei weiterhin wichtig – dies führt zu hybriden Organisationen mit Elementen aus verschiedenen Arbeitswelten.

Mitarbeiter*innen fordern von Unternehmen zunehmend eine Ausrichtung an der neuen Arbeitswelt, z.B. flexible Arbeitszeiten, abwechslungsreiche Arbeit und die Möglichkeit von Home Office. Doch auch zukünftig werden zeit- und ortsgebundene Arbeiten – in der Struktur der traditionellen Arbeitswelt – erbracht werden müssen. Die Erfahrungen unserer Praxispartner*innen zeigen, dass mit einem bewussten Miteinander von traditionellen und neuen Arbeitswelten auch solche Tätigkeiten attraktiv gestaltet werden können. Die vergangenen Covid-19-geprägten Monate haben dabei deutlich aufgezeigt, wie herausfordernd diese hybride Situation sein kann. Der Think Tank «Zukunft der Arbeit» hat Erkenntnisse aus der Praxis in drei Erfolgsfaktoren zusammengefasst.

Gleichwertige Kommunikation

Sowohl die traditionelle wie auch die neue Arbeitswelt sollen in der internen und externen Unternehmenskommunikation hybrider Organisationen gleichermaßen und gleichwertig repräsentiert werden. So erfahren alle Mitarbeiter*innen Wertschätzung und

das Unternehmen sichert sich auf dem Arbeitsmarkt die Ansprache aller benötigten Personen und Qualifikationen.

Weiterentwicklung traditioneller Arbeitsformen

Die Einführung von neuen Arbeitsformen erfordert gleichzeitig eine Weiterentwicklung der Tätigkeiten in der traditionellen Arbeitswelt; spannende und herausfordernde Arbeitsprofile für alle Mitarbeitenden sind in hybriden Organisationen zentral. Vorgehensweisen der neuen Arbeitswelt, z.B. der Einbezug von Mitarbeitenden in die Überarbeitung der Stellenprofile, haben sich bewährt und führten auch in der traditionellen Arbeitswelt zu neuen Ideen. So erreichte ein Praxispartner selbst im stark strukturierten Schichtbetrieb eine höhere Eigenverantwortung und Selbstorganisation.

Flexible Arbeits- und Personalreglemente

Die Gleichbehandlung gemäss starren Reglementen führt nicht unbedingt zu einer gleichwertigen Behandlung: Mit «one size fits all»-Reglementen kann eine hybride Organisation nicht beiden Arbeitswelten gerecht werden. Die Erfahrungen der Praxispartner*innen zeigen, dass modular aufgebaute Regelwerke die Gestaltung von Stellenprofilen, die auf die vielfältigen Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen und des Unternehmens abgestimmt werden können, erleichtern. Dabei ist eine Durchlässigkeit und Flexibilität zwischen den Modellen notwendig, damit das Miteinander und nicht nur das Nebeneinander gefördert wird.



Kontakt

Berner Fachhochschule Wirtschaft
Think Tank «Zukunft der Arbeit»
Brückenstrasse 73
3005 Bern
andrea.gurtner@bfh.ch



Über uns

Der Think Tank «Zukunft der Arbeit» bringt Expert*innen aus der Unternehmens- und Verwaltungspraxis mit Forscher*innen am Departement Wirtschaft der Berner Fachhochschule BFH zusammen. Die vielfältigen Aufgabengebiete und Positionen seiner Mitglieder erlauben einen breiten Blick auf Herausforderungen und Lösungsansätze der zukünftigen Arbeitswelt, insbesondere für den Espace Mittelland. Erkenntnisse publiziert der Think Tank u.a. in regelmässig erscheinenden Denkpausen, für die Sie sich auf [der Webseite](#) registrieren können.