

# Agilität im hybriden Arbeitsumfeld

## 15 Einflussfaktoren für eine erfolgreiche Teamarbeit\*

Hannah Hadaller

Die Herausforderungen der Arbeitswelt, wie Digitalisierung, Globalisierung, Konnektivität sowie demografischer Wandel und der damit einhergehende Wertewandel zwingen Organisationen dazu, sich neu auszurichten um langfristig erfolgreich zu sein. Dieser Organisationale Wandel wird durch den »New-Work-Trend« begleitet, welcher die zunehmende Individualisierung in der Gesellschaft widerspiegelt. Die Arbeitswelt wird dadurch nicht nur flexibler, sondern auch komplexer (»VUCA-World« -Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity-)<sup>1</sup>.

Unter der Fragestellung »Wie können Organisationen Agilität in einem hybriden Arbeitsumfeld gestalten?« wurde sowohl der tiefgreifende Wandel der relevanten Umwelt der Organisationen hin zum virtuellen Arbeiten betrachtet als auch dem Thema Agilität mit den jeweiligen Facetten gewidmet.

Die aktuellen Umbrüche bieten auch „Chancen für eine grundlegende Neugestaltung der Arbeitswelt im Sinne der Menschen“<sup>2</sup>, in welcher „das Zusammenspiel von menschlichen Kompetenzen und virtuellen Möglichkeiten“ genutzt wird<sup>3</sup>. Dieser Wandel ist dermaßen tiefgreifend, dass er als Transformation bezeichnet wird. Die verschiedenen Einflussfaktoren, um einen solchen Wandel und eine erfolgreiche Teamarbeit zu gestalten wurden in meinem Modell erarbeitet:

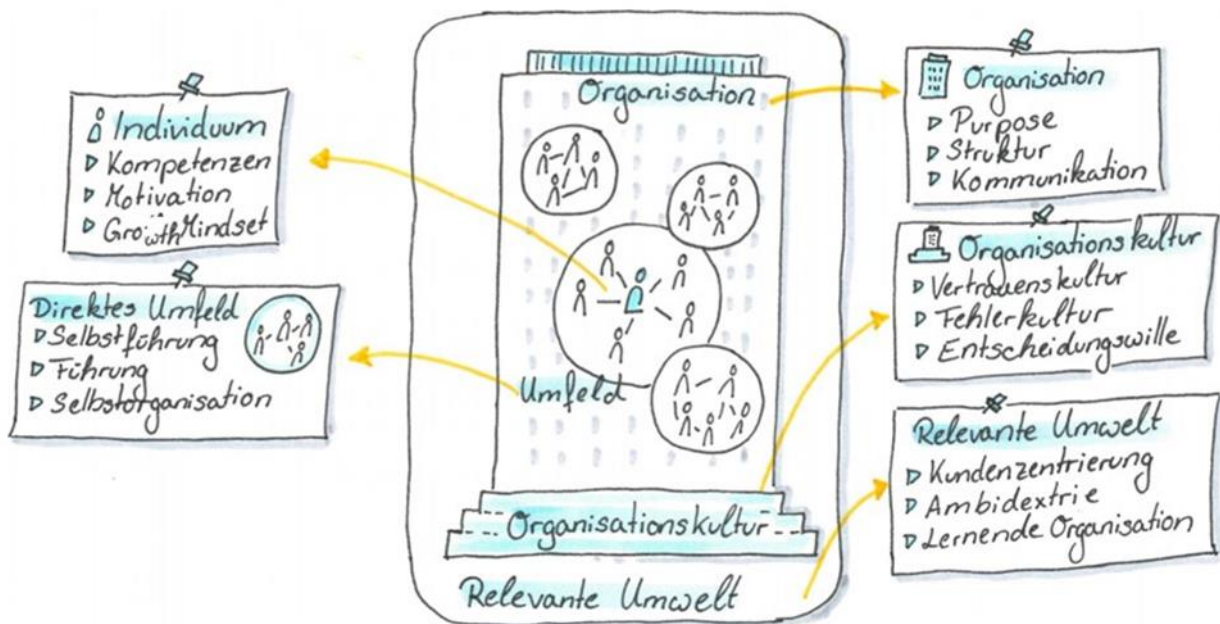
---

\* Abschlussarbeit im berufsbegleitenden Masterstudiengang „Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich“.

<sup>1</sup> Vgl. Thomas Prefi/Michael Meinecke, Was agile Unternehmen nicht brauchen! Ein Gastbeitrag der Managementberater, in: Adrian Weiler/Eva Savelsberg/Ulrich Dorndorf (Hg.), Agile Optimierung im Unternehmen. Das Unplanbare digital managen, Freiburg, 2018, 43-52: 44.

<sup>2</sup> Andres Boes/Katrin Gül/Tobias Kämpf/Thomas Lühr, Einführung. Empowerment als Schlüssel für die neue Arbeitswelt, in: Dies. (Hg.), Empowerment in der agilen Arbeitswelt. Analysen, Handlungsorientierung und Erfolgsfaktoren, Freiburg im Breisgau, 2020, 11-14: 11.

<sup>3</sup> Vgl. Elke R. Berninger-Schäfer/Stefanie Diers, Digital Leadership. Die Digitalisierung der Führung, Bonn, 2019, 162.



Abschließend ist festzuhalten, dass die Dimensionen und Einflussfaktoren einen Orientierungsrahmen bieten, um die Transformation in Organisationen hin zur Agilität im hybriden Arbeitsumfeld zu gestalten. Für diesen Wandel kann es keinen allgemeingültigen Ansatz oder gar Fahrplan geben. Die Transformation, die „nicht durch das isolierte Durchführen von Maßnahmen, sondern in einer allmählichen Veränderung der Organisationkultur“ nachhaltig gestaltet wird<sup>4</sup> muss die gegebenen Rahmenbedingungen berücksichtigen und zur Organisation passen. Dies heißt, dass jede Organisation eine eigene iterative Herangehensweise zu finden hat.<sup>5</sup>

Dabei sind die „Menschen [...] der Kern des Wandels und des Erfolgs“<sup>6</sup>. Darum ist es entscheidender denn je, die Menschen in der Organisation in den Mittelpunkt zu stellen, „die Potenziale besser auszuschöpfen und eine gesunde Balance zwischen direkter und digital vermittelter Kommunikation und Kooperation, zwischen Flexibilität und Stabilität, zwischen sozialer und technologischer Innovation zu finden“<sup>7</sup>. Es gilt Strukturen zu überdenken, neue Vorgehensweisen auszuprobieren und Prozesse zu hinterfragen. Dieser Aktionismus sollte auf der Basis von Vertrauen und einem agilen Mindset dauerhaft etabliert werden, um die Transformation in die Agilität im hybriden Arbeitsumfeld bestmöglich zu gestalten. Denn nur so können Organisationen auch in Zukunft erfolgreich sein.

<sup>4</sup> Vgl. Markus Väh (Hg.), Arbeit – die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert, Offenbach, 2016, 216.

<sup>5</sup> Vgl. Benedikt Hackl/Marc Wagner/Lars Attmer/Dominik Baumann, New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien, Wiesbaden, 2017.

<sup>6</sup> Thoralf Rapsch, Sei doch mal agil. 9 ½ Inspirationen für agile Organisationen, Göttingen, 2020, 172.

<sup>7</sup> Susanne Mütze-Niewöhner, Homeoffice: Nach der Krise ist vor der Krise. Wirtschaftsdienst [Online-Quelle], 100 (5), 308, 2020. Verfügbar unter DOI: 10.1007/s10273-020-2639-x.