

Perikom

Zerstört mobiles Arbeiten die Unternehmenskultur?

Viele Führungskräfte und Kommunikationsprofis treibt derzeit eine grosse Sorge um: Was macht es mit einer Organisation, wenn Arbeit nicht mehr zwingend an einem gemeinsamen Ort stattfindet? Droht in der hybriden Arbeitswelt eine Erosion der Kultur? Hierauf kluge, zeitgemässe Antworten zu finden, wird wohl eine der grössten Herausforderungen für die kommenden Monate.

Text: Cordula Rieger und Sarah Schmid Bilder: zVg



2022 untersuchte Metaplan die Folgen von mobiler Arbeit auf Organisationen sowie deren Führung und Kommunikation.

Im Rahmen der Metaplan-Studie «Wie jetzt führen?» sprachen wir im letzten Herbst mit CCOs und CHROs verschiedener Schweizer Unternehmen über mobile Arbeit und deren Folgen. Die Frage, wie mobile Arbeit organisiert wird, ist mittlerweile mehrheitlich geklärt. Die meisten Firmen haben formale

Regelungen für Formen von «hybrider Arbeit» geschaffen, bei denen die Mitarbeitenden (soweit es die Aufgabe zulässt) teilweise vor Ort und teilweise «remote» arbeiten.

Im Fokus: Folgeprobleme mobiler Arbeit

In den Vordergrund rücken nun die Folge-

probleme der hybriden Arbeitswelt. Am dringlichsten scheint dabei die Sorge, dass mobile Arbeit zu einer «Erosion» oder gar «Pulverisierung» der Unternehmenskultur führt. Aber was hat das eine mit dem anderen zu tun? Aus unseren Gesprächen haben sich vor allem zwei Aspekte ergeben:

Der Arbeitsort als Projektionsfläche für die Kultur

Viele Experten, mit denen wir sprachen, verstehen den Arbeitsplatz als einen «Ort, wo die Kultur sichtbar, greifbar und erlebbar wird». Diese Verbindung bezieht sich oft auf ein konkretes Gebäude – insbesondere dort, wo starke Firmenzentralen zum «kulturellen Symbol» werden, oder bei Traditionsunternehmen, deren Geschichte eng mit einer bestimmten Ortschaft verbunden ist.

Welcher Mechanismus wirkt hier? Unternehmenskultur ist ein vielschichtiges Konstrukt, das nur schwer greifbar ist. Sie wird daher gern auf einen konkreten Ort projiziert, der dann zum «Sitz der Kultur» stilisiert wird. Diese Gleichung scheint uns für dezentrale Organisationen in einer globalisierten, komplexen Welt bereits seit Längerem obsolet. Wir würden stattdessen sagen: Eine Organisationskultur bildet sich als Reaktion auf die formalen Verhältnisse in der Organisation. Und das ist weitaus mehr als ein gemeinsamer Ort.

«Die Unternehmenskultur geht kaum verloren, nur weil man sich nicht mehr täglich trifft.»

Das Ziel kann also nicht sein, einen physischen Ort als Symbol der Kultur aufzubauen und die Mitarbeitenden dorthin «zurückzuholen». Vielmehr gilt es zu hinterfragen: Was genau macht unsere Kultur aus? Welche dieser Elemente können wir in einer mobilen, dezentralen Arbeitswelt stärken?

Aus organisationaler Sicht geht es dabei vor allem um die Ausrichtung der Mitarbeitenden auf gemeinsame Ziele und Strategien. Aus kommunikativer Sicht kann ein Leit- oder Zielbild helfen, Anlässe für die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur zu schaffen. Das funktioniert auch virtuell.

Der Arbeitsort als Raum für zufällige Begegnungen

Als zweite Begründung für die «erosive Kraft» mobilen Arbeitens wird oft die Tatsache genannt, dass damit zufällige Begegnungen unter Kolleginnen und Kollegen seltener würden. In diesen Begegnungen jenseits von der formalen Zusammenarbeit in Teams und

Projekten sehen viele eine starke kohäsive Kraft. Denn diese zufälligen Begegnungen bieten die Chance auf Informalität und tragen so zum Entstehen einer Organisationskultur bei.

Viele Unternehmen haben nun versucht, diese Lücke mit internen Anlässen verschiedenster Art zu füllen – von «Back to Work»-Apéros bis zu grossen «Townhall»-Events. Diese «Eventisierung» stösst aber rasch an ihre Grenzen. Denn einerseits folgt der Austausch hier doch ganz anderen Regeln und wirkt häufig «bemüht». Und andererseits kostet jeder Anlass Geld und Arbeitszeit – und schürt wiederum die Erwartung an das nächste Event.

Kommunikationsprofis stehen also vor der unlösbaren Aufgabe, «zufällige Begegnungen zu organisieren». Das Dilemma liegt auf der Hand. Der Fokus sollte daher aus unserer Sicht eher darauf liegen, Räume (physische wie virtuelle) zu schaffen, in denen informeller Austausch entstehen und sich eine gemeinsame Kultur ausbilden kann.

Kultur bleibt – was sich ändert ist die Art, wie wir sie erleben

Am Ende möchten wir «Entwarnung» geben: Die Unternehmenskultur geht wohl kaum verloren, nur weil man sich nicht mehr täglich an einem Ort trifft. Dafür gibt es in Organisationen viel zu viele andere Aspekte, die auch kulturprägend sind. Was sich derzeit aber massiv ändert, ist die Art, wie Kultur sichtbar wird. Und damit auch die Wege, auf denen Unternehmen versuchen, ihre Kultur zu stärken und zu entwickeln. Auf diese Herausforderung zeitgemässe Antworten zu finden, benötigt Klugheit, Mut und eine enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Funktionen wie Kommunikation, HR, IT und Infrastruktur.

Hier geht es zur Studie:



<https://versus-online-magazine.com/de/publikation/studie-mobile-arbeit-schweiz/>

Die Autorinnen



Cordula Rieger (oben), Zürich, und Sarah Schmid, Quickborn D (unten), begleiten als Metaplan-Beraterinnen Mandanten aus verschiedensten Branchen bei Fragen der Struktur-, Strategie- und Organisationsentwicklung. Sie sind Co-Autorinnen der «Swiss Edition» zur Metaplan-Studie «Wie jetzt führen?».