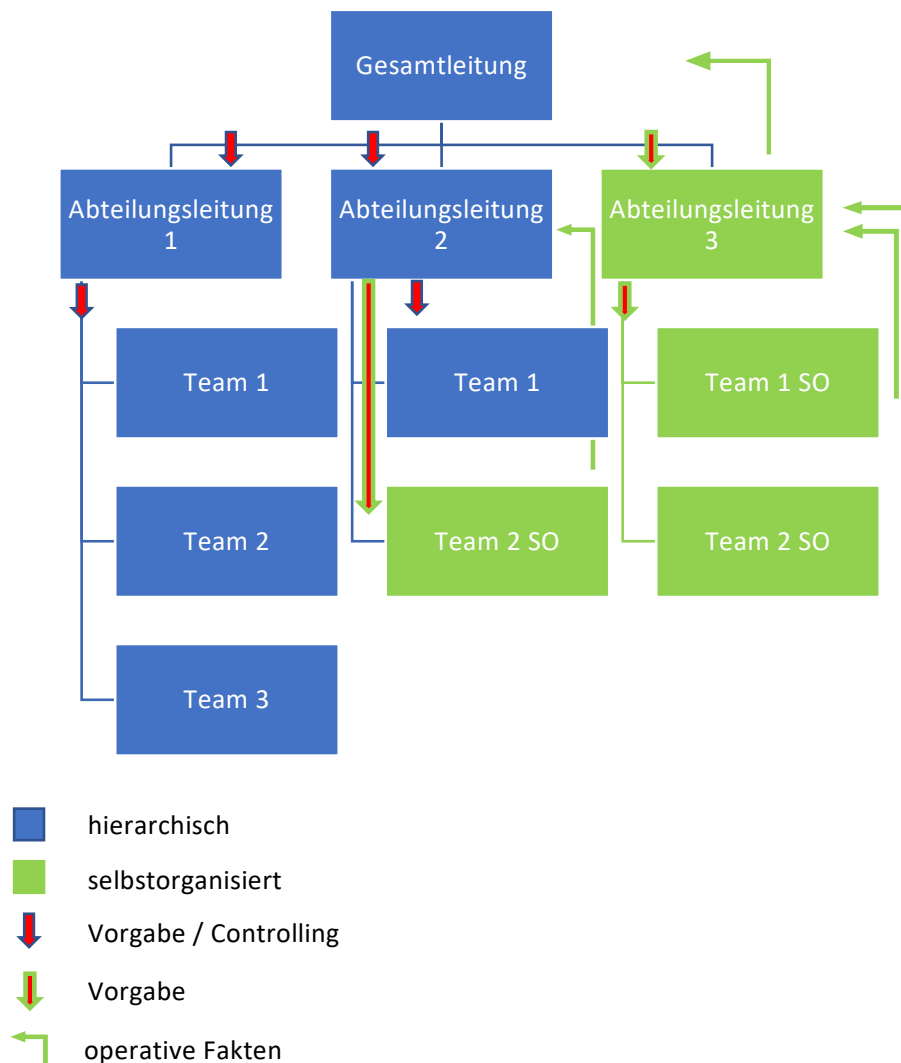


**Die hybride Organisation: Massgeschneidertes aus dem Guten zweier Welten**

- Die hybride Organisation ist eine strukturelle Kombination aus Hierarchie und agiler Selbstorganisation.
- Die Grundstruktur besteht aus einer hierarchischen Pyramide mit fest zugeteilten Leitungsfunktionen: Gesamtleitung, Bereichs- und Abteilungsleitungen.
- Innerhalb dieser grossen Einheiten gibt es neben den konventionell hierarchisch geführten Teams operative oder indirekt operative selbstorganisierte Teams von bis maximal 15 Personen, die für die Erstellung einer Dienstleistung (Produkt) für betriebsinterne oder -externe Kund\*innen zuständig sind.
- Sie verfügen über alle nötigen Ressourcen und Fähigkeiten und konzipieren, koordinieren und steuern ihre Arbeit ohne direktiven Einfluss von oben und ohne innere Hierarchie selbst.
- Dazu verteilen sie klassische Führungsaufgaben auf kollektive Entscheidungsprozesse, operative Selbstverantwortung, Rollen und allenfalls Unterkreise.
- In den selbstorganisierten Teams gibt es dadurch keine einzelnen Personen fest zugeteilten Funktionen. Die dezentral verteilten Zuständigkeiten sind variabel und lassen agile, d.h. schnelle, bedarfsgerechte und innovative Anpassungen zu.
- Tendenziell werden in der hybriden Organisation gesamtbetriebliche Managementaufgaben hierarchisch und operative Arbeiten selbstorganisiert strukturiert, wobei es im Operativen auch möglich ist, hierarchisch und selbstorganisiert geführte Einheiten nebeneinander zu strukturieren.
- Anders als in ausschliesslich hierarchischen Organisationen verläuft die Führungsrichtung nicht einfach von oben nach unten: Das Betriebsmanagement gibt dem operativen Bereich zwar verschiedene Parameter vor (z.B. aufgrund strategischer, rechtlicher, ökonomischer Entscheidungen), überlässt ihm jedoch die Konzipierung, Ausgestaltung und Organisation der Produktentwicklung und -erstellung sowie die Kooperation mit den direkten Kund\*innen der Kreise.
- Dadurch wird auch im Operativen direkt gesteuert und geführt - typischerweise nah an den Bedürfnissen und Ansprüchen der Kund\*innen hinsichtlich der gewünschten Dienstleistungen und damit auch im Bereich der spezifischen Fachlichkeit, die für die qualitätsgerechte Erstellung jener nötig ist.
- Diese Führungsleistung dient einerseits der operativen Organisation und fliesst andererseits in ihren Auswirkungen als operatives Faktum (Ergebnisse, Probleme, Potentiale) für nächste Entscheidungen ans Betriebsmanagement zurück.

## Die hybride Organisation



- Hybride Organisationen stellen spezifische und differenzierte Ansprüche sowohl an die Führungspersonen als auch an die Mitglieder der selbstorganisierten Teams. Neben anfänglicher interner Schulung ist auch ein permanenter interner agiler Support auf Abruf zu empfehlen.
- Hybride Organisationsformen eignen sich dort, wo aus reglementarischen oder rechtlichen Gründen eine hierarchische Grundstruktur verlangt wird, zugleich aber produktive Einheiten vorhanden sind, die einen größeren Handlungsspielraum benötigen, um ihr Potential agil, innovativ und damit auch ökonomischer ausschöpfen zu können.