



Netzwerkern gehört die Zukunft

Unsere Gesellschaften werden zu Netzwerkgesellschaften. Ob in der realen oder der virtuellen Welt, der Pflege von Kontakten widmen wir immer mehr Zeit. Netzwerke dienen nicht nur der Interaktion zwischen Individuen, sondern beeinflussen auch die Struktur und Arbeitsorganisation von Unternehmen.

Die Ursachen für die aktuelle Entwicklung hin zu netzwerkbasierten Organisationen sind vielfältig. Das theoretische Grundlagenwerk dazu stammt von Manuel Castells. Der spanische Soziologe und Emeritus der University of California (Berkeley/USA) beschrieb bereits 1996 in seinem Buch „Das Informationszeitalter“ die Ablösung der streng hierarchisch strukturierten Organisationsform des Industriezeitalters durch eine von Informationsnetzwerken geformte Organisation, die Information als wesentliches Produktionsmittel in den Schaffensmittelpunkt stellt. Der Ursprung der Entwicklung zur Informationsgesellschaft wiederum liegt im verstärkten Wunsch, unstandardisierte,

individualisierte Produkte herzustellen und der vermehrten Nachfrage nach flexibler Spezialisierung gerecht zu werden. Um auf diese globalen Impulse reagieren zu können, müssen sich Unternehmen auch intern vermehrt vernetzen. Der Effekt und auch das Ziel dieser Vernetzung ist intensiver Wissenstransfer. Und dieser erfordert unter anderem schnellere Kommunikationswege.

Das Internet als Treiber von Netzwerkorganisationen

Zeitgleich gewinnt der Wissensaustausch durch technische Fortschritte im Internet an Tempo. Die mit dem Internet aufgewachsene Generation Y fordert von

Arbeitgebern wie selbstverständlich die Möglichkeit zu Informationsaustausch und interner Vernetzung in Unternehmen, und zwar verbunden mit:

- Transparenz, die sich unter anderem in diffusen Blogs manifestieren kann
- Regelmäßigkeit, auch ohne Zielvorgaben und abteilungsunabhängig
- dem Aufbruch von Hierarchien
- hoher Geschwindigkeit
- der Abgabe von regelmäßigen Statusmeldungen: Man teilt mit, was man gerade macht oder denkt, und darauf wird wiederum eine Reaktion erwartet.

Aus diesen Aspekten lassen sich neue Kriterien für strategische HR-Aufgabenfelder ableiten. Vorausgesetzt, es besteht

der Wille, die Erwartungen des Nachwuchses zu erfüllen und das Retention Management entsprechend auszurichten. Als wichtigste Voraussetzung für einen transparenten wissensorientierten Informationsaustausch wird häufig die Befreiung der Unternehmenskommunikation von Hierarchie und starren Vorgaben genannt. Jedoch machen sich auch Gegenargumente breit, wenn es um die Anpassung an die nachwachsende Generation geht. Die Grundsatzfrage ist, weshalb Mitarbeitende mit weniger Berufserfahrung mehr Aufmerksamkeit bekommen sollen als die Mehrzahl der älteren Mitarbeiter. Die Nachwuchskräfte, so lautet unter vielen HR-Managern die Devise, müssten sich bewährten Strukturen und Kommunikationswegen anpassen. Für Unternehmensentscheider stellt sich daher die prinzipielle Frage, ob sich ihr Unternehmen letztendlich in eine Netzwerkorganisation umwandeln sollte oder nicht. Die Ansprüche der jüngeren Generation sind bei diesem Change-Prozess nur einer der Katalysatoren. Auch das Szenario einer schrumpfenden Zahl nachwachsender Fachkräfte lässt Unternehmen diese Option erwägen. Geht man davon aus, dass sich Unternehmen mehrheitlich früher oder später in Netzwerkorganisationen umwandeln, da sie dem Druck des Marktes nach innovativen, neuartigen Produkten oder Dienstleistungen standhalten müssen und sich auf die natürlichen - angeblich mehrheitlichen - Bedürfnisse und Wünsche der nachkommenden Belegschaft vorbereiten wollen, dann kommen auf das HR Management veränderte Aufgaben auf allen strategischen Feldern zu.

Beim Umbau kommt HR wichtige Rolle zu

Frank E.P. Dievernich, Professor für Unternehmensführung am Kompetenzzentrum für Unternehmensführung der Berner Fachhochschule, erarbeitete kürzlich einen Kriterienkatalog, der HR-Experten dabei unterstützt, in netzwerkorientierten Unternehmen zu agieren oder diese

Aufbau einer Netzwerkorganisation: Grundkriterien
Info

- Virtuelles Netzwerkarbeiten ist ein Standardinstrument der Organisation und es stehen entsprechende Kommunikationsforen (Intranet, Facebook, Twitter etc.) zur Verfügung
- Netzwerkkompetenz ist als Grundkompetenz in die Personalentwicklung integriert
- Wissenstransfer wird als Grundlage des Talent Managements erkannt und Talente daran gemessen, inwiefern sie Wissen teilen und in Netzwerken aktiv sind
- Die Fähigkeit zum vernetzten Denken und zum Netzwerken ist als Eingangsvoraussetzung im Rekrutierungsprozess verankert
- Feedback wird jenseits des jährlichen Mitarbeiter- oder Zielvereinbarungsgesprächs gegeben
- Fach- und Projektkarrieren sind mit Führungskarrieren gleichgestellt, um Barrieren für den Austausch von Wissen auszuräumen

Kriterienkatalog nach Frank E.P. Dievernich, 2010 (Auszug)

aufzubauen (siehe Kasten). Denn, so Dievernich, „dem HRM werden Schlüsselrollen zugeschrieben, wenn es darum geht, Voraussetzungen zu schaffen, damit Netzwerke sich initiieren können. Schließlich haben keine anderen Experten im Unternehmen den vollständigen Überblick über die Mitarbeitenden wie das Personalmanagement.“

Netzwerke in Organisationen sind nichts anderes als virtuelle Geflechte des Sozialen, die eventuell einen Mehrwert liefern können, nicht aber zwingend. Netzwerke ist folglich eine Investition in eine nicht fest definierte Zukunft. Für Organisationen bedeutet dies, dass Menschen nicht mehr nur als Funktionsträger arbeiten, sondern darüber hinaus Kompetenzen vorweisen und einbringen können, die mit der klassischen Curricula-Sicht bislang unterbelichtet blieben. Netzwerke entstehen parallel zu dem, was hierarchisch angeordnet und ausgeführt werden muss. „Noch befinden sich Linien- und HR-Manager in einer paradoxen Phase, in der einerseits erhöhte Risikobereitschaft zu einer offenen Wahrnehmungs- und Kommunikationsweise gewünscht und neu gefördert wird, aber andererseits weiterhin der Effizienzglaube im Sinne der kurzfristigen finanziellen Rendite in den Chefetagen und Verwaltungsräten vorzuherrschen scheint, sodass eine wirkliche Investition in Netzwerkarbeit eher zögerlich erfolgt“, so Frank Dievernich. Wir befinden uns also in einer wider-

sprüchlichen Transformationsphase von der klassischen hin zu einer netzwerkorientiert handelnden Organisation. Besonders in dieser Phase der Veränderung sind Kompetenzen und Charakterzüge erforderlich wie Ambiguitätstoleranz, Offenheit und Neugier, Wissensorientierung, Teamorientierung, geringe Macht- und Hierarchie-Orientierung, Kommunikationsstärke.

Kurzfristiges Denken bremst die Transformation

Diese Eigenschaften bilden zusammen ein Bündel, das man als Netzwerk-Kompetenz beschreiben kann, die es beim Aufbau einer netzwerkorientierten Unternehmung braucht. Und sie lassen sich in Rekrutierungsgesprächen strukturiert erfragen. So kann man einen gut vernetzten Menschen nicht pauschal als netzwerkkompetent bezeichnen, ohne auch die Intensität beziehungsweise Qualität seiner Kontakte zu prüfen. Eine zentrale Frage ist dabei, wie bedingungslos das Netzwerk ist. Wer beispielsweise eine angesehene Position in einem Unternehmen hatte und dieses verlassen hat, hält ohne seine vorherige Funktion diese Kontakte nicht mit derselben Intensität am Leben. Andere Personen neigen eher zu funktionalem Netzwerken - die Person ist dabei nicht im Mittelpunkt des Interesses, sondern dessen Funktion und der daraus entstehende Nutzen für andere. Somit kann beim Jobwechsel ein Netz-

werk sehr schnell zerfallen und sich bei verbleibenden 20 Prozent aktiven Netzwerkpartnern einpendeln.

Eine andere Frage zur Feststellung von Netzwerkkompetenz, die Teil eines strukturierten Interviews im Rekrutierungsprozess sein könnte, lautet: Wie wichtig ist Ihnen der Leitspruch „Wissen ist Macht“? Antwortet die Person mit „sehr wichtig“, lässt dies mit hoher Wahrscheinlichkeit darauf schließen, dass diese Person Informationen gerne für sich oder im eigenen Team behält – also ganz konträr zum unternehmensübergreifenden Netzwerkgedanken handelt. Wenn man davon ausgeht, dass effizienter Informationstransfer an Relevanz in einer „Wissenden Organisation“ gewinnt, dann sind in der Tat Wissen und Macht in enger Verbindung – aber eben nicht auf der Ebene des Individuums, sondern als kollektives Wissen der Gesamtunternehmung.

Netzwerkkompetenz wird Einstellungskriterium

HR-Manager und auch die Linienvorgesetzten sind also gefordert, Anreizstrukturen für Wissensaustausch zu erarbeiten, die sich ebenso an Mitarbeitende innerhalb interner als auch externer Netzwerke richten. Zunächst müsste der Mehrwert dieses Austauschs deutlich aufgezeigt und darauf hingewiesen werden, dass sich der Aufwand eventuell erst später rentiert. Netzwerken ist somit zukunftsorientiertes unternehmerisches Handeln. Und wie in allen Change-Prozessen, sollte die Initiative von der Unternehmensleitung ausgehen: „Es handelt sich hier um einen Top-down-Prozess, in dem die Führung die neuen Strukturen prägen muss“, äußerte kürzlich ein Personalverantwortlicher der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) auf einem ganztägigen Seminar zum Thema Netzwerk-Kompetenz an der Fachhochschule Bern.

Doch vielen Unternehmenschefs fehlt noch der Mut zur Aufgabe von Kontrolle in einer Netzwerkorganisation. So bemerkte ein Vertreter der reformierten Kirchen, wie schwierig es sei, in einer seit 2000

Jahren existierenden Institution einen Bottom-up-Prozess zuzulassen, wenn „von oben“ kein Bedarf an einer Reformierung zur Netzwerkorganisation besteht. Und da „Change“ nur „von oben“ möglich sei, sehe er bei allem Bedarf momentan leider keine Chance für Meinungen, die vom Mainstream abweichen. Die Angst vor dem Kontrollverlust wird im Fall der Kirche ganz besonders deutlich.

Stoßrichtung des Wandels: Top-down oder Bottom-up?

Gleichwohl machen sich in einigen Konzernen divergierende Meinungen zum Aufbau einer Netzwerkorganisation breit. So behauptet ein Mitarbeiter im Bereich Knowledge Management der Credit Suisse: „Je hierarchischer ein Unternehmen strukturiert ist, desto besser funktionieren die internen Netzwerke. Denn ich muss mein Netzwerk derart gestalten, dass ich in der Hierarchie mithilfe dieses Netzwerks meine Idee durchsetze“, so der HR-Spezialist. Völlig konträr äußert sich ein Personalentwickler der gleichen Bank: „Die Entwicklung in eine Netzwerkorganisation ist bei uns kein Thema der Führung. Es entstehen aber an verschiedenen Orten Zellen einer Netzwerkorganisation. Sie entsteht also von unten nach oben. Das ging neulich so weit, dass ein Geschäftsleitungsmitglied zu uns kam und sagte, dass er auch so einen Blog haben wolle wie andere im Haus.“ Es ist also nicht zwingend erforderlich, bei einem organisationalen Umbau wie diesem am Top-down-Ansatz festzuhalten. Eine interessante Meinung lieferte zum Schluss der Veranstaltung ein HR-Manager der SBB. Er ließ diskret verlauten, dass die Vertreter der Generation Y in seinem Unternehmen sich allem Cliché zum Trotz gar nicht so gerne vernetzen wollen, wie sonst allgemein angenommen. Kein Argument dafür, alles beim Alten zu lassen. Aber Hinweis darauf, dass eine Netzwerkorganisation bewusst aufgebaut werden will, selbst wenn weite Teile der Belegschaft aus „Digital Natives“ bestehen.

Connie Voigt, freie Journalistin, Zürich