

Stephanie Porschen (ISF München):

Personale Netze in Unternehmen

Vortrag auf der Tagung „Netzwelten“ vom 16.-18.04.04 in der Fachgruppe BWL
„Unternehmensnetze – Organisationsform der Zukunft?“, Tutzing.

„Netze von Unternehmen sind in östlichen Kulturen alte Tradition. Auch die westliche Welt wird in jüngerer Vergangenheit von Unternehmensnetzwerken geprägt. Dieses Phänomen steht im Mittelpunkt dieses Workshops“ (Vorankündigung zum Workshop).

1. Einführung

Zunächst möchte ich darstellen, wie mein Referat „Personale Netze in Unternehmen“ in Bezug zu dem Thema „Unternehmensnetze – Organisationsform der Zukunft?“ steht und welche Verbindung zu den „Netzwelten“ meinem Beitrag zugrunde liegt, bevor ich das Netzmodell vorstelle. Denn ich betrachte in erster Linie latente personale Netze und eine bereichsübergreifende Vernetzung in Unternehmen, keine Unternehmensnetzwerke. Neben der formalen Koordination benötigen Unternehmen personale Netze und die Vernetzung von Mitarbeitern als Basis für eine informelle Kooperation, die oftmals als der eigentliche Kitt in Betrieben wirkt.

Die seit längerer Zeit in der Diskussion zur Arbeitsorganisation im Mittelpunkt stehenden Schlagworte Kommunikation und Kooperation, deren Aktualität vor nicht allzu langer Zeit beispielsweise vom Präsidenten der TU München Wolfgang Hermann mit der Einlätung von Maßnahmen zur Unterstützung der internen Kommunikation bestätigt wurde (Hermann 2003), spielen für mein Interesse an personalen Netzen und Netzwerken eine besondere Rolle.

Als ich von der Veranstaltung „Netzwelten“ gehört habe, war ich zusammen mit einer Kollegin gerade mit der Ausarbeitung von arbeitsorganisatorischen und personalpolitischen Modellen zur bereichsübergreifenden Kooperation in Unternehmen beschäftigt, wobei ich im Speziellen das Thema der bereichsübergreifenden Netze aufgegriffen habe.

Nachdem ich also nahe an dem Thema „Unternehmensnetze – Organisationsform der Zukunft?“ arbeite, unternehmensübergreifende Netze aber nochmal einen anderen Blick auf das Thema Netz(werk)e verlangen als den, den ich im Moment durch das von mir vorrangig behandelte Thema „Personale Netze in Unternehmen“ entwickelt habe, überlegte ich mir, ob es tatsächlich Sinn machen kann, in diesem Rahmen einen Beitrag zu leisten. Ein Blick auf meine diversen theoretische Annäherungen an das Thema und die Grundannahme, dass die Workshop-Beiträge zur *Formierung und Evolution von Unternehmensnetzwerken* und *Formen von Unternehmensnetzwerken* sowie *Management von Unternehmensnetzwerken* und *Web-Services in Unternehmensnetzwerken* vermutlich eher theoretisch ausgerichtet sein würden¹, veranlassten mich zu dem Entschluss, dass der von mir gewählte Zugang zu dem Thema „Netz(werk)e“ durch die Berücksichtigung der häufig vernachlässigten Sichtweise der Mitarbeiter- und Handlungsorientierung einen sinnvoll ergänzenden Beitrag in diesem Forum leisten kann.

In der einschlägigen Literatur der Soziologie und der Betriebswirtschaftslehre stellt die Mitarbeiter- und Handlungsorientierung meines Erachtens eine eher vernachlässigte Größe dar, obwohl sie bei der Gestaltung von neuen Organisationsstrukturen eine besondere Rolle spielen sollte. Bei der Betrachtung der Organisationsform „Netze“ sind Beiträge von Beschäftigten wertvoll. Darüber können beispielsweise wirksame Modelle zur Unterstützung der Netzentstehung in Form von Erlebnisberichten ausfindig gemacht und Erfahrungen zu Vor- und Nachteilen gesammelt werden. Auf dieser Grundlage ist der Vergleich mit vorhandenen theoretischen Modellen sinnvoll und deren Weiterentwicklung möglich.

2. Das Netzmodell

Das Netzmodell, das ich vorstellen möchte, ist auf diesem Wege entstanden. Ich habe es bei Befragungen zur bereichsübergreifenden Kooperation als Nebeneffekt eines Begleitprogramms für Einsteiger in einem Industrieunternehmen entdeckt.

¹ Diese Annahme bestätigte sich in der Veranstaltung.

Damit habe ich eine erste Grundannahme meines Modells der personalen Netze angesprochen: Ich gehe davon aus, dass diese häufig als Nebeneffekte anderer Maßnahmen entstehen. Beispiele hierfür bilden die Vernetzung als Folge von Versetzungen durch Reorganisationsmaßnahmen, die auch als geplante Personalentwicklungsmaßnahmen eingesetzt sein können (vgl. Nonaka, Takeuchi 1997), durch für betriebliche Anlässe organisierte Veranstaltungen (Neuberger 1994) oder durch Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen (Porschen 2004), die es ermöglichen, personale Netze auf ganz ungezwungene Art und Weise entstehen lassen.

Ich komme zu einer weiteren für mich wesentlichen Feststellung: tragfähige personale Netze lassen sich nicht verordnen. Das bestätigen auch Wissensmanagement-experten wie z.B. Laurence Prusak. Er schreibt, dass ein Schlüssel zur erfolgreichen Investition in den Aufbau solcher Gemeinschaften in Zurückhaltung auf Seiten des Managements liegt und ein plumpes Drängen genau das Gegenteil bewirken würde (Prusak u.a. 2001).

Da auch in der ökonomisch geprägten Sicht von Unternehmen Organisationsmodelle wie das der personalen Netze immer wichtiger werden – mit ihnen werden vor allem kurze Dienstwege, flexible und rotierende Aufgabenzuweisungen und vor allem neue Lernchancen assoziiert – haben auch Unternehmen ein prinzipielles Interesse an dieser Fragestellung, die damit lautet:

Welche Möglichkeiten haben Unternehmen die Entstehung von arbeitsbezogenen Netz(werk)en zu unterstützen, ohne diese zu verordnen?

Damit bin ich bei dem Netzmodell angelangt, das ich im Kern vorstellen möchte.

Einem Industrieunternehmen ist ein umfassendes Modell zur Vernetzung von Berufseinstiegern mit einem Begleitprogramm für Einsteiger gelungen, das wirksame Elemente für die Unterstützung personaler Netze beinhaltet.

Das Besondere an diesem Programm ist, dass es nach dem Studium in das Unternehmen eintretenden Berufseinstiegern durch unterschiedliche Programmelemente arbeitsbezogene Kontakte in verschiedenen Bereichen mit unterschiedlichen Perso-

nen ermöglicht. Die Berufseinsteiger sind durch konkrete Projektarbeit allerdings auch in den Arbeitsalltag integriert. Gleichzeitig werden durch die im Programm angebotenen Möglichkeiten verschiedene Kontakt- und Austauschbühnen zur Verfügung gestellt, die gerade den mit dem Unternehmen noch unvertrauten Mitarbeitern erste Plattformen für die Knüpfung wertvoller Kontakte bieten.

Wie das konkret aussieht, möchte ich etwas genauer illustrieren:

Der Mitarbeiter beginnt seine Tätigkeit in einem konkreten Projekt, das in einer Fachabteilung angesiedelt ist. Damit hat er die Möglichkeit arbeitsbezogene Kontakte und Bezüge über die konkrete Zusammenarbeit aufzubauen. Aus der gemeinsamen Projektarbeit heraus wissen Mitarbeiter natürlich am besten, mit wem sie gut zusammenarbeiten und auf wen sie sich verlassen können und bei wem sie eher vorsichtig sind.

Mit dem Einstieg erhalten die neuen Mitarbeiter aber auch gleich eine Einführungsveranstaltung, durch die sie einen Einblick über die Standorte, Bereiche und Prozesse des Unternehmens bekommen und bei der sie bereits eine erste Möglichkeit erhalten, weitere Mitarbeiter kennen zu lernen. Da die Themen auf der Einführungsveranstaltung und auf den auch später noch von der zentralen Personalabteilung organisierten Zentralverstaltungen breit gefächert und nicht nur auf eine Zielgruppe hin ausgerichtet sind, ist damit eine bereichsübergreifende und interdisziplinäre Kontakt- und Austauschbühne zur Verfügung gestellt. Die Einsteiger können hier Ingenieuren ebenso wie Psychologen, Betriebswirten oder Kommunikationswissenschaftlern begegnen. Die Veranstaltungen bieten genügend Raum für ein „Socializing“, das aufgrund des gemeinsamen Einstiegs und des Interesses an übergreifenden Themen nicht im „luftleeren Raum“ hängt. Ein Teilnehmer meinte explizit: „Es bleibt auch genügend Zeit, andere (Teilnehmer) kennen zu lernen, Kontakte zu knüpfen und Erfahrungen auszutauschen.“

Bei den Personal- und Teamtrainings handelt es sich ebenfalls um zentral organisierte Veranstaltungen, bei denen die Reflexion der Anfangszeit und Fragen zur Persönlichkeitsentwicklung sowie die Beleuchtung dynamischer Gruppenprozesse im Vordergrund stehen. Auf dieser Kontakt- und Austauschbühne ist ein intensiveres

persönliches Kennenlernen weiterer Mitarbeiter und eine direkte Sensibilisierung für das Thema Netzwerkbildung möglich.

Der Produktionseinsatz gehört zu den Pflichtbausteinen für die Einsteiger. Junge Ingenieure werden phasenweise in die Produktionslinie integriert und lernen durch die konkrete Mitarbeit in der Produktion vor Ort, die organisatorischen, personellen und technischen Anforderungen in diesem Bereich besser zu bewerten. Außerdem haben sie darüber hinaus die Möglichkeit, Kontakte zu Meistern und Werkern des operativen Bereichs zu knüpfen. Diese Kontakte sind gerade für produktionsnah arbeitende Projekt- und Planungsingenieure wertvoll, denn der Austausch mit der operativen Basis ermöglicht die Überprüfung von Umsetzungschancen entwickelter Planungsinhalte.

Die „Orientierungseinsätze“ stellen Kontakt- und Austauschbühnen in vor- und nachgelagerten Bereichen des Unternehmens dar. Prinzipiell sollen die Orientierungseinsätze den sich orientierenden Mitarbeitern zeitlich kurze Projekteinsätze in weiteren Bereichen der Prozesskette ermöglichen. Das „Hineinschnuppern“ in vor- und nachgelagerte Bereiche ermöglicht Berufseinsteigern, Mitarbeiter bestimmten fachlichen Bereichen und Themen des Konzerns „fassbar“ zuzuordnen.

Durch diese zum Teil verpflichtenden, zum Teil freiwillig wahrzunehmenden Elemente des Programms sind demnach vielfältige Plattformen bzw. Kontakt- und Austauschbühnen für die personale Netzbildung zur Verfügung gestellt. Diese verschiedenen Bühnen werden durch das Begleitprogramm und damit durch eine übergreifende Orientierungs- und Identifikationsfigur zusammen gehalten. Das Besondere an diesem Netzmodell ist die Verschiedenheit der Angebote für die Bildung arbeitsbezogener Kontakte. Über die konkrete Mitarbeit und verschiedene Möglichkeiten des „Hineinschnupperns“ haben die Mitarbeiter selbst die Möglichkeit, auszutesten, mit wem „die Chemie stimmt“ und wer für sie z.B. für eine in das Arbeitshandeln integrierte Kooperation Ansprechpartner werden kann.

Nebeneffekte arbeits- oder bildungsbezogener Veranstaltungen spielen hierbei eine besondere Rolle. Wenn sich Unternehmen darüber im Speziellen bewußt sind, kön-

nen sie diese Nebeneffekte beispielsweise als querliegendes personalpolitisches Modell verankern.

Für die Übertragung eines solchen Modells auf unternehmensübergreifende Kontexte ist man jedoch vor einige schwierige Punkte gestellt:

Obwohl beispielsweise das Thema der Ressourcen und Budgetverteilung und die neue Balance der Dimensionen

- Kooperation und Konkurrenz²
- Vertrauen und Kontrolle³
- Macht⁴

auch innerhalb von Unternehmen eine Rolle spielt, wäre eine Diskussion zu deren verschärften Ausprägungen in unternehmensübergreifenden Kontexten die Grundlage, um die Übertragbarkeit des vorgestellten Netzmodells zu diskutieren.

Literatur:

Hermann, Wolfgang (2003): Interview, SZ, 25. August 2003, S. 34.

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Campus Verlag, Frankfurt/New York.

Porschen, Stephanie (2004): Das Netzmodell, in: Bolte, Annegret; Porschen, Stephanie: Die Organisation des Informellen, in Vorbereitung.

Prusak, Laurence; Cohen, Don (2001): Soziales Kapital macht Unternehmen effizienter. In: Harvard Business Manager, Jg. 23, Heft 6, S. 27-36.

Neuberger, Oswald (1994): Personalentwicklung, 2. durchges. Aufl., Lucius & Lucius, Stuttgart.

² Eine entscheidende Thematik in der übergreifenden Netzwerkthematik ist die der positiven Effekte durch die übergreifende Zusammenarbeit – und ob diese tatsächlich erzielt werden oder ob zu ausgeprägte Asymmetrien vorhanden sind.

³ Die Steuerung einer unternehmensübergreifenden Projektgruppe ist vor schwierigere Anforderungen gestellt als die Steuerung innerhalb eines Unternehmens.

⁴ Die Stellung in der Rangpyramide z.B. in der Automobilindustrie nimmt Einfluss auf die Mitbestimmungs- und Aushandlungsoptionen.