

Essay

Netzwerke im Change Management nutzen

Informelle Netzwerke existieren in jeder Organisation, aber kaum ein Unternehmen setzt sich systematisch mit ihnen auseinander. Sie zu verstehen ist jedoch entscheidend, um Veränderungsprojekte erfolgreich umzusetzen.

Von **OLAF RANK**

Netzwerke sind en vogue, kaum eine Ausgabe eines Wirtschaftsmagazins, in der nicht über die Vorzüge und den Nutzen netzwerkartiger Verflechtungen zu lesen wäre. Umso erstaunlicher ist es, dass die wenigsten Unternehmen informelle Netzwerkstrukturen als einen integralen Bestandteil ihres Organisations- und Personalmanagements betrachten. Auf veränderte Anforderungen reagieren Manager meist durch Anwendung vermeintlich bewährter Konzepte wie Reorganisation, der Neudefinition von Geschäftsprozessen oder der Schulung und Vermittlung neuer Kompetenzen für Mitarbeiter und Führungskräfte. Diese Maßnahmen des Change Managements – häufig unterstützt durch Berater und Trainer – gehen in der Regel mit einem beträchtlichen Aufwand an Manpower, Zeit und letztlich finanziellen Ressourcen einher. In vielen Fällen weicht der Enthusiasmus, mit dem Veränderungsprojekte initiiert werden, schnell einer Ernüchterung, was deren Resultate betrifft: Change scheitert an internen Widerständen, die konkreten Auswirkungen der einzelnen Maßnahmen bleiben aufgrund der hohen Komplexität unklar, Möglichkeiten einer objektiven Evaluierung fehlen.

„Netzwerke beeinflussen die Motivation und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern und haben Einfluss auf die Fluktuation.“

Einer der wesentlichen Gründe für den begrenzten Erfolg vieler Veränderungsprojekte ist, dass die informellen Organisationsstrukturen des Unternehmens, also die zwischen den Mitarbeitern bestehenden Netzwerke, ignoriert werden. Wissenschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, dass Netzwerke vielfältige Folgen für die Tätigkeit eines Unternehmens haben: Mitarbeiter erledigen einen großen Teil ihrer Aufgaben jenseits der formalen Organisationsstrukturen und -prozesse. Netzwerke beeinflussen die Motivation und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern und haben einen Einfluss auf Größen wie Fluktuation oder Absenzen. Schließlich bestimmen informelle Kommunikationsnetzwerke, wie schnell wichtige Informationen in allen Teilen des Unternehmens verfügbar sind und determinieren damit die Effektivität und Effizienz des Unternehmens als Ganzes. Netzwerke folgen einer anderen Logik als formale Organisationsstrukturen und so überrascht es wenig, dass diese informellen Strukturen auch nach großen Ver-

änderungsprojekten kaum anders funktionieren als vorher. Die detaillierte Kenntnis der informellen Netzwerke zwischen Mitarbeitern hilft Führungskräften, Fehler im Rahmen des Change Managements zu vermeiden, wodurch die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsprojekten nachhaltig erhöht werden kann.

Welche konkreten Auswirkungen Netzwerke für das Funktionieren eines Unternehmens haben, lässt sich nur im Einzelfall bestimmen, sie können Unternehmen bei der Erreichung ihrer Ziele sowohl unterstützen als auch behindern. Wenngleich also Netzwerke nicht per se gut oder schlecht sind für das Unternehmen, kann deren Vernachlässigung gravierende Folgen haben. Dies will ich mit Hilfe von zwei Beispielen aus meiner eigenen Forschungstätigkeit verdeutlichen.

Enge Beziehungen

Der erste Fall handelt von einem eigentümergeführten Dienstleistungsunternehmen in der zweiten Generation mit rund 100 Mitarbeitern. Der zentrale Wettbewerbsvorteil dieses Unternehmens gegenüber seinen Konkurrenten bestand in der Entwicklung eigener maßgeschneiderter Software-Lösungen durch die interne IT-Abteilung. Seit einiger Zeit gab es jedoch vermehrt Probleme, die Software entsprach immer häufiger nicht den Anforderungen der Fachabteilungen, Lösungen kamen verspätet, Deadlines wurden nicht eingehalten. In der Folge ließ sich eine zunehmende Unzufriedenheit in den Fachabteilungen und damit verbunden steigende Frustration bei den IT-Mitarbeitern feststellen. Als Ursache vermutete der Geschäftsführer einen fehlenden Austausch zwischen den Fachabteilungen und der IT. Diese Interaktion versuchte er auf vielfache Weise zu intensivieren. Die Maßnahmen umfassten Generierung von Informations- und Kommunikationsplattformen, funktionsübergreifende Workshops sowie gemeinsame Events. In einzelnen Fällen kam es sogar zu personellen Veränderungen. Die Summe aus wirtschaftlichem Verlust durch sinkende Leistungsfähigkeit des Unternehmens und finanziellem Aufwand für die genannten Maßnahmen bezifferte der Geschäftsführer auf einen hohen sechsstelligen Betrag.

Trotz der Intensität, mit der die Geschäftsleitung versuchte, den Problemen zu begegnen, besserte sich die Situation nicht – im Gegenteil, die Schwierigkeiten nahmen kontinuierlich zu. Die Erhebung und Analyse der informellen Interaktionsstrukturen innerhalb des Unternehmens führte zu einem unerwarteten Ergebnis. Zwischen der IT-Abteilung und den Fachabteilungen bestand entgegen den Erwartungen eine sehr ausgeprägte Interaktion. Alle IT-Mitarbeiter unterhielten enge Informationsbeziehungen mit nahezu allen Mitarbeitern der Fachabteilungen. IT-Mitarbeiter bemühten sich um einen intensiven Austausch mit ihren Kollegen aus den Fachabteilungen, um möglichst viel über deren Anforderungen an die neuen IT-Lösungen zu erfahren. Die Mitarbeiter der Fachabteilungen ihrerseits nahmen sich viel Zeit, um der IT-Abteilung ihre Wünsche zu kommunizieren. Die Probleme entstanden dadurch, dass die IT-Mitarbeiter vorwiegend aus technischen Gründen nicht alle Anforderungen in die Software-Lösungen integrieren konnten. Mitarbeiter der Fachabteilungen waren unzufrieden, weil sie ihre Wünsche trotz der Zeit, die sie für deren Artikulation aufgewendet hatten, nicht umgesetzt sahen.

Mit Hilfe der Projektleiter

Somit war nicht ein zu geringes Maß an Interaktion Ursache der entstandenen Probleme, sondern ein zu weitreichender Austausch zwischen den Mitarbeitern. Die Maßnahmen, die der Geschäftsleiter basierend auf seiner falschen Vermutung implementierte, lösten die Probleme nicht. Stattdessen verstärkte die Ermutigung der Mitarbeiter, sich möglichst intensiv mit den Kollegen der Partnerabteilungen zu vernetzen, die bestehenden Schwierigkeiten. In der Folge wurden neue Prozesse für die Entwicklung von Software-Lösungen implementiert. Für jedes Projekt wurde jeweils ein Projektleiter auf Seiten der Fach- und IT-Abteilung bestimmt. Die Projektleiter waren einerseits für die abteilungsinterne Kommunikation zuständig, andererseits wurde der Austausch zwischen Fach- und IT-Abteilung auf diese beiden Personen

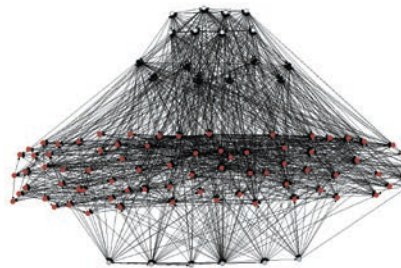
beschränkt. Schon nach wenigen Monaten verbesserte sich die Situation innerhalb des Unternehmens signifikant.

Im zweiten Fall beschreibe ich ein relativ junges Unternehmen, das aufgrund seines Erfolgs in kurzer Zeit ein bedeutendes Unternehmenswachstum realisieren konnte. Zum Zeitpunkt der Projektdurchführungen – rund zehn Jahre nach Unternehmensgründung – beschäftigte das Unternehmen etwa 120 Mitarbeiter. Als Folge des Wachstums war die ursprüngliche, aus zwei Hierarchieebenen bestehende Unternehmensstruktur immer weniger geeignet, den Geschäftsabläufen Rechnung zu tragen. Daher entschied die Unter-

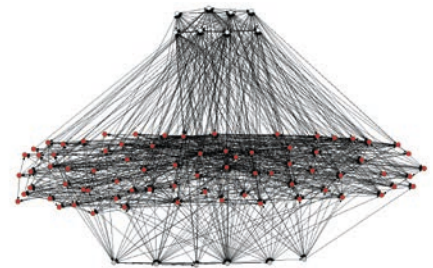
Zeit für strategische Fragestellungen der Unternehmensführung. Die Mitglieder des neu geschaffenen mittleren Managements artikulierten das Gefühl, „zwischen den Stühlen zu sitzen“, sie fühlten sich weder durch die Unternehmensleitung noch durch die ihnen zugeordneten Mitarbeiter angemessen in Geschäftsprozesse eingebunden. Aufgrund der anhaltenden Probleme befürchtete die Unternehmensleitung, den Erfolg der vergangenen Jahre nicht weiter fortsetzen und möglicherweise in ernste wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten zu können.

Am Mittelmanagement vorbei

Abb. 1: Untersuchung von Interaktionsnetzwerken



Vollständige Netzwerkstruktur



Netzwerk „ohne“ Mittelmanagement

nehmensleitung, durch Einführung eines „mittleren Managements“ eine zusätzliche Hierarchieebene zu etablieren. Ziel war es, die Sachbearbeiter besser informieren und deren Tätigkeiten besser koordinieren zu können. Gleichzeitig sollte die Unternehmensführung von operativen Aufgaben entlastet werden. Nach rund zwei Jahren wurde der Erfolg der Reorganisationsmaßnahme auf allen Ebenen des Unternehmens sehr kritisch beurteilt, die angestrebten Ziele ließen sich nicht realisieren. Die Sachbearbeiter äußerten Defizite bezüglich des Inputs an Informationen und der Koordination durch ihre Vorgesetzten. Die Mitglieder der Unternehmensleitung empfanden die Unterstützung durch das mittlere Management als unzureichend, bemängelt wurde vor allem die weiterhin bestehende Überlastung durch operative Führungsaufgaben und damit verbunden zu wenig

Zur Untersuchung der tatsächlichen Kooperationsprozesse wurden auch in diesem Unternehmen die zwischen den Mitarbeitern bestehenden Interaktions- und Kommunikationsnetzwerke erhoben und analysiert. Die gesamte Netzwerkstruktur ist im linken Teil der Abbildung 1 dargestellt, wobei die Akteure in die vier Ebenen Unternehmensleitung, mittleres Management, Sachbearbeiter und Auszubildende gruppiert sind. Auf den ersten Blick entspricht die Darstellung weitgehend den Erwartungen einer pyramidenartigen Form der Interaktionsstruktur, bei der Informationen von der Unternehmensleitung an das mittlere Management und von diesem weiter an die Sachbearbeiter gegeben werden. Gleiches gilt entsprechend in umgekehrter Richtung. Aufschlussreich für das hier untersuchte Problem ist allerdings die Eliminierung der mittleren Manager und ihrer Interaktionsbeziehungen, was im rechten Teil der Abbildung dargestellt ist. Es lässt sich erkennen, dass ein großer Teil der vertikalen Interaktion auch zwei Jahre nach Einführung des

Die beiden Fälle machen deutlich, dass Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen weitgehend wirkungslos bleiben oder sogar negative Folgen haben können,

Für ein erfolgreiches HR-Management

Abb. 2: Die vier Schritte des EAN^M-Modells



mittleren Managements direkt zwischen Sachbearbeitern und Unternehmensleitung erfolgt, also am mittleren Management vorbei. Interviews ergaben, dass weder die Sachbearbeiter noch die Unternehmensleitung das mittlere Management bewusst übergehen wollten. Die Sachbearbeiter hatten den Eindruck, dass die Unternehmensleitung über viele Aspekte direkt informiert werden wollte. Umgekehrt schätzten die Mitglieder der Unternehmensleitung den direkten Kontakt zu den Sachbearbeitern und die damit verbundene unmittelbare Einbindung in Geschäftsaktivitäten. Somit blieben die Mitglieder des mittleren Managements von zahlreichen Informationsvorgängen abgeschnitten, was zur Folge hatte, dass sie die eigentlich an sie gestellten Aufgaben nicht angemessen erfüllen konnten.

Klären der Rollen

Die Lösung bestand in einer Stärkung des mittleren Managements. Die Mitglieder der Unternehmensleitung wurden durch Training und Coaching in die Lage versetzt, Aufgaben in einem größeren Umfang an die nächste Hierarchieebene delegieren zu können und sich stärker aus operativen Aufgaben zurückzuziehen. Zusätzlich fand eine Rollenklärung zwischen Unternehmensleitung und mittlerem Management statt. Den Sachbearbeitern wurde verdeutlicht, dass eine stärkere Einbeziehung des mittleren Managements vorteilhaft ist, weil Entscheidungen schneller getroffen und Probleme frühzeitiger gelöst werden konnten.

wenn sie die informellen Netzwerkstrukturen nicht angemessen berücksichtigen. Zu betonen ist dabei, dass die Schwierigkeiten in beiden Fällen nicht etwa durch einen bewussten Widerstand der Mitarbeiter verursacht wurden. Stattdessen waren jeweils alle Beteiligten der Überzeugung, im besten Sinne ihres Unternehmens und seiner Zielsetzungen zu agieren.

Was können Unternehmen nun tun, um solchen Problemen und Schwierigkeiten vorzubeugen? Vier Schritte nach dem EAN^M-Modell zeichnen ein erfolgreiches Organisations- und Personalmanagement aus (siehe Abbildung 2):

1. Systematische Erhebung der informellen Netzwerke: Führungskräfte dürfen sich nicht auf ihre Intuition verlassen, wenn es um die Berücksichtigung informeller Strukturen in Change-Projekten geht. Die subjektive Kenntnis der im Unternehmen bestehenden Netzwerke weicht oft fundamental von deren objektiven Eigenschaften ab. Dies liegt daran, dass auch Führungskräfte nur einen kleinen Teil des Netzwerks direkt erleben, nämlich die sie direkt umgebende Nachbarschaft. Über entferntere Teile der Struktur bestehen hingegen nur vage Vermutungen. Mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden können informelle Netzwerkstrukturen einzelner Teams, Abteilungen oder des gesamten Unternehmens objektiv erhoben werden.

2. Analyse der Strukturen: Die Visualisierung der erhobenen Netzwerke ist in der Regel der erste Schritt im Rahmen des Analyseprozesses. Wie sehen die Strukturen in den Bereichen des Unternehmens aus, in denen Schwierigkeiten festgestellt wurden?

Wie äußern sich die Probleme und können sie anhand der strukturellen Konfiguration auf konkrete Ursachen zurückgeführt werden? Die visuelle Analyse kann bei Bedarf durch statistische Verfahren der Netzwerkanalyse ergänzt werden.

3. Nutzung informeller Netzwerke: Die vage Kenntnis der informellen Strukturen ihrer Organisation führt bei vielen Managern dazu, dass Netzwerke eher intuitiv als systematisch genutzt werden. Ein exaktes Verständnis von Struktur und Funktionsweise ermöglicht es Führungskräften, Netzwerke gezielt für die Zwecke des Unternehmens einzusetzen.

So können informelle Strukturen aufschlussreiche Erkenntnisse in Reorganisationsprozessen liefern. Ebenso lassen sich Maßnahmen des Change Managements wesentlich effektiver umsetzen, wenn Schlüsselakteure als Multiplikatoren für die Veränderung gewonnen werden können.

4. Monitoring der Netzwerkentwicklung: Die ersten drei Schritte beschreiben die Netzwerkanalyse als Instrument, um im Sinne einer Akutmaßnahme Probleme identifizieren und ihnen begegnen zu können. Idealerweise empfiehlt sich jedoch ihr proaktiver Einsatz.

Netzwerke verändern sich im Zeitverlauf, weil Mitarbeiter neue Beziehungen aufbauen und bestehende Beziehungen auflösen. Wichtige Fragen hierbei sind, wie dynamisch diese Veränderungen sind und ob es Bereiche des Unternehmens gibt, die besonders starken Veränderungen unterworfen sind. Werden die Netzwerkstrukturen in einem regelmäßigen Turnus erhoben und untersucht, so kann auf Entwicklungen reagiert werden, noch bevor Probleme entstehen.



Olaf N. Rank

Er ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Personal an der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg. Seine Arbeitsschwerpunkte umfassen intra- und interorganisationale Netzwerke, Change Management und Reorganisation sowie strategisches Personal- und Organisationsmanagement.