

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 17./18. JULI 2010.
AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 40 41, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: www.alpha.ch

Networking als Arbeit

Am Kommunikationsnerv

Die Arbeit an Netzwerken zielt auf den Nerv der Kommunikation in Unternehmen. Sie ergänzt blinde Flecken der Aufbau- und Ablauforganisation. Wissenschaftlich fundierte Konzepte und Methoden stehen für die unternehmerische Praxis bereit.

von Prof. Dr. Christoph Clases (*)

Networking ist harte Arbeit am Heute und am Übermorgen. Auf dem Spiel stehen Einfluss und Zusammenhalt, Effektivität und Vertrauen, die Qualität von Entscheidungsfindungen, die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Networking ist eine Tätigkeit, die sich explizit der Dynamik komplexer Kooperations- und Kommunikationsprozesse in und zwischen Organisationen zuwendet. Dies mit dem Ziel, sich nicht deren Eigenlogik anzuliefern, sondern diese zum einen zu verstehen und zum anderen zu beeinflussen. Networking ist sozusagen Arbeit am vegetativen Nervensystem unseres Kommunikationsverhaltens. Denn wir beeinflussen mit der Gestaltung, der Veränderung oder dem Abbruch sozialer Beziehungen in der Arbeitswelt zu-

gleich jene Kanäle, über welche Inhalte, Stimmungen, Gerüchte, Wissen, Entscheidungsgrundlagen, etc. transportiert werden. Diese Netzwerke bilden – das ist vielfach gezeigt worden – die äusserst dynamische kommunikative Infrastruktur, welche unser Denken, unser Empfinden wie unser Handeln entscheidend beeinflusst. Dabei entziehen sie sich dem direkten Zugriff. Eine Beeinflussung oder reflektierte Nutzung dieser Infrastruktur kann immer nur indirekt erfolgen; mit mehr oder weniger grossen Neben- und Fernwirkungen.

Positionierung und Gestaltung

Als Arbeits- und Organisationspsychologe gehört die Analyse und Gestaltung soziotechnischer Netzwerke zu den faszinierendsten Phänomenen in Unternehmen, weil sie stark und sensibel zugleich sind. Warum «soziotechnische» Netzwerke? Schlicht, weil unser Miteinander ohne die Berücksichtigung der Dynamik der uns verbindenden Technologien nur halb zu verstehen wäre. Was zwischen uns alles so simst, zwischert, mailt und videotransportiert wird, erzeugt Tempo und Komplexität in der Kommunika-

tion, die uns immer mehr beschäftigt. Sprechen wir von Komplexitäten in soziotechnischen Netzwerken, so sprechen wir von Prozessen, deren Dynamik schon immer das Handeln in und zwischen Unternehmen beeinflusst hat. Nur werden Organisationsgrenzen – dies als makrogesellschaftlicher Trend – immer durchlässiger. Damit geraten auch die oftmals impliziten Spielregeln in Bewegungen. Sprechen wir von Networking, so geht es um die Arbeit an der eigenen Position in solchen Netzwerken und um die Arbeit an der Gestaltung von Kooperationsbeziehungen. Damit ist dies auch zentrale Aufgabe für Führungskräfte. Eine Verwechslung mit dem «Nett-working» beim bestenfalls charmant-spielerischen Small Talk sollte vermieden werden; auch geht es hier nicht um das «Not-working» auf dem ominösen Golfplatz. Weder das saloppe Geplappere beim Apéro, noch das beredte Schweigen von Seilschaften interessieren hier.



Christoph Clases

Es geht mir um den Hinweis darauf, dass sich jede Art von Leistungserbringung in einem soziotechnischen Netzwerk vollzieht und mit grossem Nutzen aus einer ebensolchen Netzwerkperspektive reflektiert und bearbeitet werden kann. Ein Unternehmen nach innen klug zu organisieren bedeutet im Kern zweierlei: Erstens Grenzregulation betreiben, indem Entscheidungskompetenzen sowie Arbeitsteilung festgelegt werden und zweitens die alltäglichen Abweichungen von genau diesen Festlegungen für die Beantwortung der Frage zu nutzen: Was bleibt wie definiert und was sollte wohl besser an unseren Festlegungen verändert werden, weil uns Erfahrungen der Praxis vermutlich bessere Wege aufzeigen? Die notwendigerweise statischen Organigramme von Unternehmen können nur den geplanten Rahmen für Entscheidungswege, Kooperation und Koordination vorgeben. De facto ist es aber das Networking in unseren Organisationen, das sozialen Systemen Flexibilität, Plastizität und Robustheit verleiht, um sich gegenüber wandelnden Umwelten adaptiv oder aber proaktiv zu verhalten.

Ressource Netzwerkzugang

Die Psycho-Logik dahinter zu begreifen erfordert es, die Logik soziotechnischer Netzwerke zu verstehen. Hier ein paar beispielhafte Phänomene: Netzwerke kennen keinen Mittelwert; Netzwerke sind nie normal verteilt, sondern in ihrer Struktur asymmetrisch, in unseren Augen oft «ungerecht». Warum ist das so? «Stars» in Netzwerken haben viele

Kontakte und erhalten nach dem Matthäus-Prinzip immer mehr. Ob es ihnen gut tut? Brückenbauer in unseren Organisationen, sogenannte «Broker», können zu unerwünschten «Bottlenecks» werden oder aber als «Boundary Spanner» Innovationsimpulse in die Organisation tragen. Unter welchen Bedingungen geschieht was? Wie steht es um die «Satelliten» in unseren Organisationen, die zwar oft sehr produktiv sind, sich aber aufgrund ihres grossen Autonomiebedürfnisses nicht wirklich «einbinden» lassen. Ist das

(Fortsetzung auf Seite 4)

Aufgeschnappt

Exploretainment

Lernen in der Kreativgesellschaft bedeutet, sich über eigene Erfahrungen und Entdeckungen neues Wissen anzueignen. Moderne Freizeitangebote greifen diesen Trend auf. Hierzu gehört z.B. das Spreewelten-Bad Lübbenau, das Besuchern die Möglichkeit bietet, mit Pinguinen zu schwimmen, die von den Badenden durch eine Glasscheibe getrennt sind.

Mehr dazu unter > www.alpha.ch
Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit

:zukunfts|institut

(Fortsetzung von Seite 1)

überhaupt ein Problem (wenn ja, für wen)? Die «Process Charts» unserer Organisationen zeigen das Soll auf. Die Praxis vernetzter Tätigkeit parodiert dieses Soll oftmals. Warum nicht? Wie «dicht» oder «geclustert» soll das soziotechnische Netzwerk in einem Unternehmen sein? Wie können wir es beeinflussen? Die Einbindung des Unternehmens in externe Netzwerke und dessen «Netzwerkfähigkeit» entscheiden über Zugang zu neuen Informationen und Märkten. Diesen und anderen Fragen kann mit einer Netzwerkperspektive begegnet werden.

Ökonomische Tragweite

Gute Hinweise auf gelingendes Networking ergeben sich z.B. in Antworten auf Fragen wie: Finden unsere Mitarbeitenden effizient die richtige Expertise für eine aktuelle Problemstellung? Haben wir unser neues Projektteam wirklich so zusammengestellt, dass das erforderliche Wissen möglichst wirkungsvoll versammelt ist? Müssen wir für die Neuaufrichtung neue Kompetenzen aufbauen? Wer hat das erforderliche Wissen, um wertvolle Beiträge in einen Strategieprozess einzubringen? Es geht bei der Beantwortung dieser Fragen um erfolgskritisches Meta-Wissen (transaktive Gedächtnissysteme) und um harte ökonomische Konsequenzen.

Soziotechnische Netzwerke in Organisationen haben etwas Unternehmerisches und Robustes. Zugleich sind sie empfindlich gegenüber (vor allem direktiven) Interventionen. Sie basieren auf geteilten Motiven sowie auf Vertrauen. In ihnen entsteht in einem feinen Spiel der Kräfte individuelle und kollektive Nutzenstiftung. Darum arbeiten erfolgreiche Networker für heute und für übermorgen zugleich: Für heute, weil Networking «den Laden am Laufen hält». Für übermorgen, weil die Arbeit an Netzwerken zukunftsfähigen Nutzen für Unternehmen stiften kann.

(*) Christoph Clases ist Institutsleiter an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW (www.fhnw.ch) und Partner der AOC AG, Zürich (www.aoc-consulting.com).

Führungsinstrumente in Organisationen

Das Beziehungsgerippe

Ohne ein minimales Set an Führungsinstrumenten kann keine Organisation erfolgreich gestaltet, geführt und weiterentwickelt werden. Und erst aufbauend auf diese entstehen echte innere Beziehungen.

von Dr. Hans Fischer (*)

Die Führungsinstrumente eines Unternehmens sind vergleichbar mit den Navigationsmitteln eines Schiffes, der Seekarte, dem Kompass oder Lot. So wie sich diese Hilfsmittel im Laufe der Zeit verändert haben, so haben sich auch die Führungsinstrumente eines Unternehmens gewandelt, immer in enger Beziehung mit den Mitarbeitenden. Stellen Sie sich folgendes Szenario vor: Sie sind Teamleiter oder Teamleiterin und müssen am Ende des Geschäftsjahres Ihre sieben Mitarbeitenden korrekt und fair beurteilen. Ihre Beurteilung, die zudem salärrelevant ist, soll in einem motivierenden Mitarbeitergespräch mitgeteilt werden. Ihr Arbeitgeber stellt Ihnen aber weder für die Mitarbeiterbeurteilung noch für das -gespräch Unterlagen zur Verfügung. Das heisst, das «Führungsinstrument» ist ein leeres Blatt Papier. Es scheint klar, dass eine solch anspruchsvolle Aufgabe nur von wenigen Führungskräften erfolgreich bewältigt werden könnte, ohne dass willkürliche Beurteilungen und ungerechte Saläranspassungen resultieren. Dies umso mehr, da Mitarbeiterbeurteilungen die arbeitsrechtliche Grundlage für später zu erstellende Arbeitszeugnisse darstellen. «Mitarbeitende haben das Recht, periodisch beurteilt zu werden», dies gemäss dem Schweizerischen Obligationenrecht. Der Grossteil der Führungskräfte wäre überfor-

dert und gravierende Führungsfehler wie Willkür, Fehlbeurteilungen, Ungerechtigkeiten und Misstrauen wären das Resultat.

Ob gross oder klein

Mit rund 99 Prozent bilden die KMU in der Schweiz die überwältigende Mehrheit der marktwirtschaftlichen Unternehmen. Diese Unternehmen mit weniger als 249 Mitarbeitenden stehen für rund zwei Drittel aller Arbeitsplätze. Gegenüber den Grossen zeichnen sich gerade KMU dadurch aus, dass sie schlanke Strukturen aufweisen, wirksam und effizient sind. Grosse Unternehmen dagegen verfügen über viele, manchmal zu viele Führungsinstrumente und vernachlässigen dabei vielfach die persönlichen Beziehungen. Demgegenüber sind persönlich gelebte Beziehungen gerade die Erfolgsfaktoren von KMU. Doch auch sie kommen nicht ohne ein minimales Set von Führungsinstrumenten aus. Dies darum, weil zeitgemässe Führungsinstrumente Willkür verhindern, wichtige soziale Aufgaben erfüllen und einen messbaren Erfolg bewirken. Dies trifft auf der Mitarbeiterbeurteilung und die Zielvereinbarung, zu. Wie soll später ein Arbeitszeugnis korrekt erstellt werden bei fehlender



Hans Fischer

Mitarbeiterbeurteilung? Wie soll sonst in einer auch kleinen Organisation gewährleistet werden, dass beispielsweise die Leistung und das Verhalten der gesamten Belegschaft ohne ein strukturiertes

Führungsinstrument und ohne einheitliche Kriterien beurteilt werden können?

Die Basis ganz oben legen

Bei der Zielvereinbarung und der späteren Beurteilung der Zielerreichung werden insbesondere beide Aspekte, nämlich die gelebten Beziehungen und ein professionelles Führungsinstrument benötigt. Um Ziele zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden wirksam zu vereinbaren, muss ein Vorgesetzter die Stärken und das Verbesserungspotenzial der Mitarbeitenden kennen. Dies geht nicht ohne gute und gelebte Beziehungen. Sowohl die Zielvereinbarung wie auch die Beurteilung der Zielerreichung setzen zwingend ein Führungsinstrument voraus. Die Praxis zeigt regelmässig, dass sich gerade beim Vereinbaren von Zielen die bewährte SMART-Formel (Ziele sind: klar-messbar-erreichbar-realistisch-terminiert) noch nicht überall durchgesetzt hat.

Auf der Geschäftsleitungsebene sind die Strategie, das Budget und das Leitbild primäre Führungsinstrumente. Bei einem fehlenden oder nicht gelebten Leitbild kann die Ausrichtung der gesamten Belegschaft auf die Umsetzung der Strategie zu wenig unterstützt werden. Fehlt ein konzeptionell durchdachtes, ganzheitliches Gehaltskonzept in einer Organisation, können die wichtigsten Gehaltsgerechtigkeiten wie leistungsgerecht, anforderungsgerecht und marktgerecht nicht erfüllt werden. Sind diese drei Voraussetzungen nicht erfüllt, werden Demotivation und gar Frustration der Mitarbeitenden gefördert.

Den idealen Mix finden

In der Arbeitswelt braucht es eine Balance zwischen gelebten Beziehungen und einer

minimalen Zahl zeitgemässer Führungsinstrumente. Es ist ja gerade das Zusammenspiel der konsistenten Mittel und Instrumente zwischen Führung und Organisation, die sich gegenseitig unterstützen. Die Unternehmensführung bezweckt, das Verhalten aller Mitarbeitenden eines Unternehmens so zu beeinflussen, dass die Ziele mit einem Minimum an Aufwand erreicht werden können (= Verhaltenssteuerung). Organisation und Führung, konkret also Führungsinstrumente und zwischenmenschliche Beziehungen, sind die beiden wichtigsten Formen, mit deren Hilfe das Verhalten der Mitarbeitenden so strukturiert und koordiniert wird, dass die geplanten Unternehmensziele realisiert werden können. Wichtig dabei ist, dass die verschiedenen Führungsinstrumente untereinander konsistent sind und sich gegenseitig unterstützen. Überregulierungen durch unnötige und unzweckmässige Führungsinstrumente sind zu vermeiden. Gleichzeitig muss beim Fehlen der wichtigsten Führungsinstrumente das Rad immer wieder von Neuem erfunden werden. Bei den Führungsinstrumenten gilt daher der Grundsatz: «So viele wie nötig, so wenige wie möglich.» Währenddem zwischenmenschliche Beziehungen täglich und jederzeit stattfinden, setzt man Führungsinstrumente gezielt mit einem entsprechenden Zeitbezug ein. So wirken Budgets und Jahrespläne kurzfristig, Bereichsstrategien mittelfristig sowie Leitbild und Unternehmensstrategien langfristig. Gelebte Beziehungen schaffen eine Vertrauensbasis, die Grundlage für Glaubwürdigkeit. Professionelle und zeitgemässe Führungsinstrumente tragen bei zur gezielten Entscheidungsfindung, zur nachhaltigen Mitarbeitermotivation, zur erfolgreichen Mitarbeiterführung und konstruktiven Zusammenarbeit. Letztlich unterstützen sie eine Unternehmenskultur – also gelebte Beziehungen – von eigenständig handelnden und entscheidenden Mitarbeitenden.

(*) Hans Fischer ist Inhaber der Dr. Hans Fischer pbl, performance by leadership (www.fischer-pbl.ch).