

Beziehungspflege im Netzwerk – Erfolgsfaktor in einem Personalentwicklungsverbund

Wenn Unternehmen Netzwerke oder Verbände bilden, funktionieren diese nur, wenn viele Mitarbeiter in den beteiligten Unternehmen einen Teil ihres Arbeitsengagements und ihrer Leidenschaft den Zwecken des Netzwerkes widmen. Netzwerke leben von der Zusammenarbeit der Netzwerkunternehmen untereinander und mit ihren Netzwerkmanagern. Netzwerkmanager sind die für diesen Zweck bestimmten haupt- oder ehrenamtlichen Mitarbeiter, die das Netzwerk organisieren. Ob Zusammenarbeit reibungslos abläuft, hängt in hohem Maße von den Netzwerkmanagern ab: ihrem professionellen Umgang mit den Bedingungen, ihrem Gespür für Situationen, für Menschen und Unternehmen mit einer gemeinsamen Zielrichtung, aber durchaus auch unterschiedlichen Interessen.

Netzwerke profitieren von guten Beziehungen zwischen den Netzwerkmitgliedern und Managern. Dabei ist zu beachten: In der Regel gibt es im Unternehmen nicht den einen Gesprächspartner für den Netzwerkmanager, sondern viele Personen aus unterschiedlichen Fachdisziplinen und Hierarchieebenen. Die Gestaltung der Beziehungen ist also mehrseitig. Und wenn noch weitere Akteure hinzukommen, entsteht ein komplexes und anspruchsvolles Handlungsfeld, in dem man Beziehungen aufbauen und produktiv nutzen, sich aber auch verheddern kann.

Dies zu erforschen und die Erfolgsfaktoren guter Beziehungspflege herauszuarbeiten kann Aufgabe angewandter Sozialwissenschaft sein. Insbesondere die Organisations- und Betriebssoziologie scheinen hierfür prädestiniert. Wer – wie der Verfasser - in der Praxis ein Netzwerk organisiert, kommt weniger zur Reflexion. Er baut Beziehungen auf, um sein Netzwerk funktionsfähig zu halten. Manchmal treten Situationen im Tagesgeschäft ein, die besonders erfolgsgekrönt sind, und es beschleicht einen die Ahnung, dass dafür gutes Beziehungsmanagement ausschlaggebend sein könnte. Schnell geht man zur Tagesordnung über. In kritischen Fällen, wenn es im Netzwerk knirscht, fällt eher auf, dass es möglicherweise Defekte in den Beziehungen zwischen Netzwerkmanager und Unternehmen gibt, dass Beziehungen weggebrochen oder gestört sind. Dann müssen sehr schnell die notwendigen Reparaturarbeiten erledigt werden.

Als Praktiker über Erfolgsfaktoren in einem Verbund zu schreiben lenkt automatisch den Blick auf die vielfältigen Beziehungskonstellationen und das, was sie an Erträgen bewirken. Insofern lohnt eine vertiefende Betrachtung schon deshalb, weil bisherige Erfahrungen zusammengetragen und analysiert werden und Bestandteil einer nützlichen Checkliste für gutes zukünftiges Beziehungsmanagement werden könnten. Die folgenden Ausführungen stellen den Versuch dar, Ausschnitte aus dem Handlungsfeld unter dem Gesichtspunkt „Beziehungspflege“ zu beleuchten – ohne Anspruch auf Vollständigkeit, aber mit Blick auf wesentliche Erfolgsfaktoren.

Vorgehensweise im Verbund „MACH 2 Personalentwicklung“

Die Begriffe „Netzwerk“ und „Verbund“ gebrauche ich synonym, spreche jedoch mehr von Verbund, weil dieser der bei uns geläufige Praxisbegriff ist. Dem Personalentwicklungsverbund MACH 2 aus dem Kreis Herford gehören 26 Unternehmen an. Alle Unternehmen verstehen sich als typische Mittelständler, die auf unterschiedlichen Märkten tätig sind: Maschinenbau, Holzverarbeitung, Textilveredelung, Elektrogeräte, Elektronik, Kunststoffverarbeitung, Farben und Lacke, Glas, Küchen, soziale Dienste. Das kleinste Unternehmen beschäftigt etwa 30 Mitarbeiter, das größte 1000. Insgesamt arbeiten im Verbund über 5000 Menschen. Bei allen Unterschieden haben sie jedoch eines gemein: Sie verfügen über keine eigene Personalentwicklungsabteilung, und sie sind zu kostenbewusst, um sich teure Unterstützung von weither einzukaufen. Aber sie sind zu innovativ, als dass sie die Potenziale ihrer Mitarbeiter nicht ständig weiterentwickeln würden. Im Rahmen eines regionalen Verbundes in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins, angeknüpft an das Bildungswerk der Wirtschaft im Kreis Herford mit dem Namen MACH 1, teilen sich diese Unternehmen zwei Personalentwickler, die für die Firmen die Personalentwicklung organisieren (Helbich 2000, 349ff.).

Die Idee setzt an der Überlegung an, dass durch die Verbundlösung angesichts der für Personalentwicklung in mittelständischen Unternehmen knappen personellen und finanziellen Ressourcen Synergieeffekte erreichbar sind. So können Mitarbeiter aus unterschiedlichen Firmen in gemeinsamen Seminaren qualifiziert werden, wenn sich aus Kostengründen für einen zu kleinen Teil der Mannschaft ein eigenes Seminar nicht lohnt. Instrumente zur Personalentwicklung können partnerschaftlich entwickelt und genutzt werden, und es ist möglich, von den Erfahrungen anderer Unternehmen wechselseitig zu profitieren. Den beteiligten Unternehmen ermöglicht das Netzwerk die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen. Gleichzeitig ist der jederzeitige Zugriff auf Personalentwicklungs-Know-how, welches im eigenen Unternehmen nicht vorhanden ist, möglich. Die Personalentwickler von MACH 2 unterstützen die Verbundunternehmen durch unmittelbare Vor-Ort-Arbeit bei der

- umfassenden Ermittlung des Qualifizierungsbedarfes der Mitarbeiter,
- bedarfsgerechten Qualifizierung,
- kontinuierlichen Erfolgskontrolle zum Zwecke der Transfersicherung und
- allen anderen Ansätzen zur Personalentwicklung, wenn entsprechender Bedarf in den Unternehmen vorliegt.

Sinnvollerweise beginnt Personalentwicklung im Mittelstand mit einer "Top-down-Strategie" in den einzelnen Unternehmen. Demzufolge sind in bestimmten Abständen Gespräche zwischen Personalentwicklern auf der einen Seite und Geschäftsführern auf der anderen Seite zu führen, um zu klären, welche Personalentwicklungsmaßnahmen sich aus Unternehmenszielen ableiten lassen. Personalentwicklung im Verbund benötigt in den Unternehmen darüber hinaus Ansprechpartner, sogenannte „Koordinatoren“. Sie koordinieren Gespräche, stellen Unterlagen zusammen, melden Teilnehmer zu Seminaren an etc. Koordinatoren sind Personalleiter, Mitarbeiter aus dem Personalwesen oder andere speziell Beauftragte. Die Personalentwickler stimmen mit den Koordinatoren die innerbetrieblichen Personalentwicklungskonzepte ab. Die Beratung ist damit primär auf einzelne Unternehmen bezogen, wenn auch der Synergiedanke niemals aus dem Blick gerät.

Der Qualifizierungsbedarf leitet sich aus den Anforderungen aktueller und zukünftiger Tätigkeiten ab. Bewährt hat es sich, ihn durch Gespräche mit Führungskräften des mittleren Managements zu ermitteln. Diese Gespräche werden von den Koordinatoren organisiert. Ziel ist es nämlich, Führungskräfte einzubeziehen, an der Planung, Durchführung und Auswertung der betrieblichen Weiterbildung zu beteiligen und ihre Anregungen zu möglichen Seminarinhalten aufzunehmen. Führungskräfte sind eine wichtige Gruppe der Entscheider und wesentliche Multiplikatoren. Ob Personalentwicklung im Betrieb umgesetzt wird, hängt nicht nur von Geschäftsführern, Personalleitern oder Koordinatoren ab, sondern von den Initiativen der Führungskräfte.

Personalentwicklung ist allerdings mehr als betriebliche Weiterbildung. Die Durchführung von Potenzialanalysen gehört ebenfalls dazu wie die Einführung von Mitarbeitergesprächen, die Begleitung von Gruppenarbeit durch Coaching der Gruppensprecher oder die Einführung von Nachwuchsförderprogrammen. Alle diese Aktivitäten gibt es im Verbund MACH 2. Sie werden nicht nur aus einer akuten Bedarfslage heraus realisiert, sondern um so mehr, je enger das Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmensvertretern und Personalentwicklern ist. In einem Vertrauensklima kann neuen Ideen eher zur Geburt verholfen werden, werden die vom Netzwerkmanagement ausgesandten Signale zu innovativen Themen bereitwilliger aufgegriffen. Gute Beziehungspflege hat dabei einen entscheidenden Anteil.

Erfolgsfaktor „Beziehungspflege“

Netzwerkmanagement aus Sicht der Netzwerkmanager bedeutet dreierlei:

1. einen inhaltlichen und fachlichen Input zu geben, die richtigen Konzepte zu schneiden und zur Wirkung zu bringen,
2. Projektmanagement zu betreiben, eine Vielzahl an Projekten zu organisieren und am Laufen zu halten,
3. persönliche Vertrauensbeziehungen zu Unternehmensvertretern aufzubauen, kollegiale Partnerschaften zu bilden und ihnen Nutzen zuzuführen.

Natürlich muss es erstens inhaltlich und zweitens organisatorisch klappen, aber die Pflege der Beziehungen ist sehr wichtig für das Funktionieren eines Verbundes. Dabei ist nicht nur diejenige Beziehungspflege entscheidend, die in der unmittelbaren Sache zu Fortschritten führt. Beziehungspflege sollte darüber hinaus darauf abzielen, dass neben dem inhaltlichen Ertrag ein betrieblichen oder individueller Zusatznutzen entsteht. Leitfragen dabei sind immer: Mit welchen Strategien und Instrumenten kann der Netzwerkmanager die Beziehungen zu seinen Partnern aufrechterhalten und ausbauen? Wie kann er Bedingungen schaffen, dass sich die Partner in die Netzwerkarbeit einbringen und durch offensives Mitwirken den Verbund stabilisieren? Nicht gemeint ist, ob man besser per Telefon oder Email oder im persönlichen Gespräch die Beziehungen festigt oder sich zum Geburtstag Glückwunschkarten schickt.

Wer heute in den Regalen der Managementliteratur die Marketing- und Vertriebsschublade aufzieht, dem wird das Thema Beziehungsmanagement ins Auge

fallen. Der ideale Verkäufer wird zum Netzwerkmanager, und der Gebietsmanager wird durch den Beziehungsmanager abgelöst (Geffroy 2000, 178ff.). Da, wo es um das Verkaufen geht und um Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, scheinen die zwischenmenschlichen Beziehungen als Tausch- und Verhandlungsmittel schon seit längerer Zeit erkannt. Verkäufer sind auf Beziehungen angewiesen. Sie müssen ein Produkt oder eine Dienstleistung an den Kunden bringen und hoffen, dass der Kunde davon so profitiert, dass er sie wieder nachfragt. Im Beziehungsmanagement sind Käufer und Verkäufer in einer harmonischen Partnerschaft aneinander gebunden.

In einem Verbund ist es ähnlich, deshalb passt das Thema „Beziehungspflege“ auch sehr gut in die Netzwerklandschaft. Es wird im folgenden auf die drei zentralen Akteurgruppen bei MACH 2 bezogen: Koordinatoren, Geschäftsführer und Führungskräfte im mittleren Management. Dazu sind solche Anknüpfungssituationen ausgewählt, in denen Bedürfnisse der Akteure aufgegriffen werden können, die nicht unmittelbar mit der eigentlichen inhaltlichen Aufgabe im Zusammenhang stehen müssen:

- Koordinatoren haben in mittelständischen Unternehmen für bestimmte Aufgaben keine Gesprächspartner, sie sind als Einzelkämpfer auf sich gestellt. Der Netzwerkmanager kann ihnen ein wichtiger Sparringspartner sein.
- Geschäftsführer sind dynamische Menschen mit einem gewissen Hang zur Missionierung – was nicht negativ gemeint ist. Der Netzwerkmanager kann ihnen Möglichkeiten schaffen, ihre Ideen und Visionen in einem größeren Kreis zu präsentieren.
- Führungskräfte sind unter anderem deshalb Führungskräfte, weil von ihnen Innovationen erwartet werden. Es liegt in ihrem Interesse, den Blick über den Tellerrand des eigenen Unternehmens zu werfen, um über Neuerungen in anderen Unternehmen informiert zu sein. Der Netzwerkmanager kann für sie einen überbetrieblichen Wissenstransfer organisieren.

Sich Koordinatoren gegenüber als Sparringspartner anbieten

Ein Personalentwickler in einem Firmenverbund verbringt einen großen Teil seiner Arbeitszeit in „seinen“ Firmen. Das Tagesgeschäft der Personalentwicklung vollzieht sich in enger Zusammenarbeit mit den sogenannten „Koordinatoren“. Dieser Begriff wurde gewählt, um die Hauptansprechpartner der Personalentwickler in den Unternehmen zu identifizieren und zu benennen. Es sind Mitarbeiter, die die Personalentwicklung und Weiterbildung koordinieren, z. B. Termine für Gespräche zur Ermittlung des Bedarfs abklären, entscheidungsreife Vorschläge für Seminare den Geschäftsführern zur Abstimmung vorlegen oder Konzepte selber umsetzen. Gibt es in Unternehmen Personalleiter oder Personalreferenten, was nicht überall der Fall ist, üben diese Personen in der Regel die Koordinatorenfunktion aus. In vielen unserer Unternehmen fungieren als Koordinatoren jedoch Assistenten oder Sekretärinnen des Geschäftsführers, Ausbildungsleiter, Abteilungsleiter oder Qualitätsmanagement-Beauftragte.

Es ist eine Binsenwahrheit, dass bei jeglicher enger Zusammenarbeit mit Kollegen, egal an welchem Arbeitsplatz, die „Chemie“ stimmen muss. Nur so kommen gute Ergebnisse zustande. Im Netzwerk ist zwischen Personalentwickler und Koordinator

die Zusammenarbeit am engsten. Manchmal ballen sich die abzuarbeitenden Projekte und verschiedene Projekte laufen parallel. In diesem Fall ist die Zusammenarbeit kontinuierlich. In manchen Unternehmen ist sie in bestimmten Phasen sehr eng, in anderen mehr sporadisch, z.B. weil die Unternehmen sich dann Aufgaben widmen, die alle Kapazitäten beanspruchen. Der Personalentwickler muss gleichwohl so engen Kontakt halten, dass bei günstigeren Bedingungen die Arbeit ohne Reibungsverluste fortgesetzt werden kann. Gute Beziehungspflege ist Sache beider Parteien, beide sind aufeinander angewiesen. Der Personalentwickler erhält seinen Auftrag durch die Zielsetzung des Netzwerkes, der Koordinator hat von seinem Geschäftsführer die Koordinationsaufgaben übertragen bekommen.

Die Nebenprodukte guter Beziehungspflege, Vertrauen und Sympathie, resultieren aus den Strukturen der Persönlichkeiten und aus der Sache. Das Thema „Personalentwicklung“ legt nahe, dass auch die persönliche und berufliche Situation thematisiert wird: die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten und Chancen etc. Der Netzwerkmanager kann Koordinatoren aufgrund seiner betriebsübergreifenden Kenntnisse den Blick über den Tellerrand des eigenen Unternehmens öffnen. Er kann sie informieren über die Art und Weise, wie andere mit dem Thema Personalentwicklung umgehen.

Für den betrieblichen Koordinator ist der Netzwerkmanager Sparringspartner bei Themen, die im Unternehmen in Verantwortung des Koordinators umgesetzt werden müssen. Die Situation kann eintreten, dass Koordinatoren von ihren Geschäftsführern aufgefordert werden, Konzepte zu erarbeiten und entscheidungsreif zu präsentieren, die mit Personalentwicklung nur am Rande zu tun haben. Für die Bearbeitung dieser Aufgaben kann sich der Netzwerkmanager dem Koordinator als Sparringspartner anbieten. Das ist eine Zusammenarbeit, von der beide profitieren. Der Koordinator erhält Unterstützung und Hilfe, der Netzwerkmanager einen Vertrauensbonus. Das Instrument dazu ist die Diskussion von Konzepten. Sparringspartner ist aber jeder der beiden. Wenn Netzwerkmanager Ideen zu Innovationen in der Personalentwicklung haben, tun sie gut daran, diese auf ihre Tauglichkeit zunächst von den Koordinatoren überprüfen zu lassen.

Die wechselseitigen Beziehungen als Sparringspartner können über die kollegiale Partnerschaft weit hinaus gehen. Als förderlich für Beziehungen wirkt sich aus, wenn Menschen in einem Beziehungsnetz der gleichen Generationen angehören oder in ihrer beruflichen Sozialisation oder persönlichen Situation Parallelen entdecken. Diese Gemeinsamkeiten können ein wichtiges Fundament für die Zusammenarbeit zwischen Gleichgesinnten sein und die gegenseitige Akzeptanz als Sparringspartner verstärken. Die betriebliche Realität lässt hier allerdings wenig Spielräume zu, und man muss oft den Zufall walten lassen, um auf solche „Idealpartner“ zu stoßen.

Nicht dem Zufall zu überlassen braucht der Netzwerkmanager die Anzahl seiner Koordinatoren und Sparringspartner in den Unternehmen. Um es in der Spielersprache auszudrücken: Nur auf eine Karte zu setzen, ist zu wenig. Allein die normale betriebliche Fluktuation ist eine Erscheinung, die schon so manchen Koordinator hinweggespült hat. Manchmal erhält man als Netzwerkmanager davon sehr kurzfristig Kenntnis. Es ist damit gewissermaßen überlebensnotwendig, Ersatz in der Hinterhand zu haben. Im Verbund MACH 2 existieren in mehreren Unternehmen Koordinatoren-Tandems. Diese arbeiten eng zusammen bzw. teilen sich innerbetrieblich die Aufgaben, z.B. ist einer zuständig für die Produktion, der

andere für die Verwaltung. Als Personalentwickler kommt es darauf an, Kandidaten für solche Tandems zu identifizieren und den Geschäftsführern die „zweiten Leute“ vorzuschlagen. Tandems im Verbund MACH 2 sind: Personalleiter/Personalreferent, Leiter Technik/Leiter Einkauf, Assistent des Geschäftsführers/Sekretärin des Geschäftsführers, Personalleiter/Ausbildungsleiter, Betriebsleiter/Qualitätsmanagementbeauftragter.

Geschäftsführern Präsentationsforen anbieten

Mit Koordinatoren erfolgt die „Hauptarbeit“ der Personalentwicklung im jeweiligen Unternehmen. Allerdings gibt es auch mit einzelnen Geschäftsführern eine enge inhaltliche Zusammenarbeit, in welche Geschäftsführer Zeit investieren. Aktuelles Beispiel dazu sind Zielvereinbarungssysteme. Sie einzuführen bedeutet zunächst einmal, aus Unternehmensstrategien messbare Unterziele abzuleiten. In zwei Verbundunternehmen wird dies unter Federführung der Geschäftsführung praktiziert. In den anderen Unternehmen gibt es im Jahr in der Regel ein bis zwei persönliche Kontakte und Zusammentreffen zwischen Personalentwickler und Geschäftsführer, ergänzt um einige Telefonate. Sie haben den Zweck, die grundsätzliche Vorgehensweise im Unternehmen abzustimmen, auch um die Frage zu klären, wie Synergieeffekte durch Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen erzielt werden könnten. Diese wenigen Kontakte zur Geschäftsführung reichen, um sich der aus der Mitgliedschaft resultierenden Erträge für das Unternehmen und der weiteren Mitgliedschaft zu versichern.

Übrigens: Die Beziehungspflege zu Geschäftsführern dient der ständigen „schwebenden“ Akquisition neuer Unternehmen. Es lohnt allemal, Geschäftsführer nach ihren Verbindungen zu potenziellen neuen Mitgliedsunternehmen zu befragen. Und diese Verbindungen gibt es reichlich über das private Umfeld oder Geschäftskontakte oder die Arbeit in Arbeitskreisen, Verbänden, Beiräten. Ein Geschäftsführer hat auf einer USA-Reise durch ein längeres Gespräch mit einem anderen Geschäftsführer anlässlich einer Busfahrt dem Verbund MACH 2 ein neues Mitgliedsunternehmen beschert. Dies kommt nicht nur dem Verbund zugute, sondern indirekt den Personalentwicklern, hilft es doch, das Überleben des Verbundes durch eine Vielzahl von Mitgliedschaften zu sichern. Damit werden Existenzsicherungsbedürfnisse der Netzwerkmanager befriedigt.

Wie kann der Netzwerkmanager sich erkenntlich zeigen? An welchen Bedürfnissen kann er seine Geschäftsführer abholen? Es mag überpointiert erscheinen und in der Realität eher ein seltenerer Höhepunkt sein: Ein Anliegen dieser Personengruppe ist es, ihrer Umwelt mitzuteilen, welche unternehmerischen Qualitäten sie haben und was sie an neuen Konzepten im eigenen Unternehmen umgesetzt haben. Zwar trifft es nicht auf jeden zu, dass er sich der Öffentlichkeit mitteilen will, zumal es mit Arbeit verknüpft ist, eine Präsentation vorzubereiten. Aber der Kreis derjenigen, der gerne präsentiert, ist nicht zu unterschätzen.

Es treffen sich zwei Nutzenerwägungen. Der Personalentwickler braucht für besondere Veranstaltungen Referenten. So veranstaltet das Netzwerk einmal im Jahr ein Forum zum Thema „Innovationen im Mittelstand“. Daneben gibt es weitere Gelegenheiten wie Workshops und Arbeitskreise zu speziellen Themen.

Beziehungspflege zielt darauf ab, Geschäftsführer zu bewegen, sich als Referent zu betätigen. Der Geschäftsführer muss sicher sein, ein angemessenes quantitatives und qualitatives Auditorium vor sich zu haben und z.B. über Presseberichte eine gewisse Öffentlichkeitswirkung zu erfahren. Ob er über Produktentwicklung, Marketing oder Unternehmensstrategien vorträgt, hängt vom Thema der Veranstaltung ab. Am besten für den Verbund ist, wenn er über solche Projekte der Personalentwicklung berichtet, die in seinem Unternehmen als Verbunddienstleistung realisiert wurden.

Führungskräften im mittleren Management einen betriebsübergreifenden Wissenstransfer anbieten

Zwischen Netzwerkmanager und Unternehmen existieren weitere Beziehungen. Neben Geschäftsführung und Koordinatoren taucht als dritte Gruppe das mittlere Management auf – die Rede ist von Führungskräften. Überall dort, wo in Abteilungen Personalentwicklung umgesetzt wird, muss das mittlere Management mit ins Boot. Wer gehört dazu? Typisch sind Funktionen als Abteilungsleiter oder Sachgebietsleiter, Schichtführer, Meister, Projektleiter, Beauftragte für Sonderaufgaben wie EDV, Arbeitssicherheit, Umweltschutz. Eine Führungskraft ist zuständig für die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter und natürlich auch für die eigene. Hier ergeben sich inhaltliche Berührungspunkte. Das mittlere Management braucht den Personalentwickler für seine Aufgaben, der Personalentwickler braucht das mittlere Management für die Umsetzung. Das mittlere Management ist ein wichtiger Multiplikator. Es spürt den Qualifizierungsbedarf aufgrund neuer Anforderungen auf und identifiziert Trends auf Märkten oder im Bereich der Technologie. Es ist vor allem Informant des Personalentwicklers über neue Entwicklungen im Betrieb und Wegbereiter für die Umsetzung der Personalentwicklung. Z.B. müssen Führungskräfte ihren Mitarbeitern die zeitlichen Freiräume schaffen, um Seminare zu besuchen.

Welche Zusatzleistung kann der Personalentwickler den Führungskräften anbieten? Im Verbund MACH 2 wurde von einzelnen Führungskräften die Bitte an die Netzwerkmanager heran getragen, sie dabei zu unterstützen, sich über bestimmte Themen mit anderen Betrieben auszutauschen und Erfahrungswissen aus anderen Betrieben vermittelt zu bekommen. Da diese Idee an einem zentralen Kerngedanken des Netzwerkes anknüpft, nämlich Synergien zu erzielen, stand dem Vorhaben nichts im Wege. Die Idee wurde realisiert, für Führungskräfte einen betriebsübergreifenden Wissenstransfer zu organisieren – nicht nur zu Fragen der Personalentwicklung, sondern auch zu andern interessanten Themen.

Großunternehmen haben Forschungs- und Entwicklungsabteilungen und Stäbe, um sich Wissen zu beschaffen. Unternehmen mit 100 oder 200 Mitarbeiter verfügen darüber meistens nicht. Sie sind mehr auf externe Wissensvermittlung angewiesen, können einen Wissenstransfer im Netzwerk allein nicht bewerkstelligen. Ihnen fehlen die Ressourcen: Zeit und Know-how. Wissenstransfer zwischen mehreren Unternehmen verlangt einen Moderator, der interessierte Unternehmen zusammen bringt und den Austausch organisiert. Die Rolle des Moderators ist dem Netzwerkmanager auf den Leib geschrieben. Er muss Wissensträger und Wissenssuchende ausfindig machen und Kontexte schaffen, in denen sich beide

austauschen können. Beziehungspflege in dem Zusammenhang heißt übrigens, dass der Netzwerkmanager auch zwischen den Sitzungen potenzielle Teilnehmer aus dem Kreis des mittleren Management der Verbundunternehmen auf den Wissenstransfer aufmerksam macht und einlädt und in den Sitzungen mit anderen Teilnehmern bekannt macht.

Wir haben den Wissenstransfer zu Fragen des betrieblichen Qualitätsmanagements 1994 gestartet und als Arbeitskreis einen sogenannten Technik-Zirkel „Qualitätssicherung“ gegründet. In ihm treffen sich nach wie vor zu den Sitzungen jeweils 25 - 30 Qualitätsleiter und -beauftragte aus den Mitgliedsfirmen. Der Zirkel tagt im Abstand von drei bis vier Monaten an einem Nachmittag im MACH 1-Bildungszentrum. Weitere Zirkel zum Wissenstransfer gibt es zu den Themen "Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)" mit Betriebsleitern, Personalleitern und Beauftragten für KVP oder das Betriebliche Vorschlagswesen als Teilnehmer und zu den Themen „Marketing“ und „Informationstechnologie“.

Eine gute Methodenmischung in den Sitzungen ist Gewähr dafür, dass Wissenstransfer einsetzt. Vorzugsweise werden zu Beginn Inputreferate von Teilnehmern gehalten, die ihre Erfahrungen zu ihren betrieblichen Problemlösungen dem Kollegenkreis vorstellen. Daran kann sich Kleingruppenarbeit anschließen. Pro- und Contra-Diskussionen werden geführt, Beschreibungen über den Ist-Stand in den beteiligten Unternehmen visualisiert. Wichtig ist, dass Themen über mehrere Sitzungen behandelt werden können. Das ermöglicht es, bei einer Folgesitzung Erfahrungen über die Anwendung des in der letzten Sitzung erworbenen Wissens zu schildern und zu diskutieren.

Worin liegt der Ertrag für die Führungskraft? Der Blick über den Tellerrand dient dazu, im Vergleich mit anderen seinen Standort zu bestimmen und Ungewissheit zu reduzieren. Wissen aufzunehmen und weiterzugeben speist sich aus dem Motiv, einen gewissen Expertenstatus im eigenen Unternehmen aufzubauen. Auch wenn dafür kein monetäres Gut einzufordern ist, bekommt man als immaterielles Gut Ansehen, mit dem sich möglicherweise später materielle Ergebnisse erzielen lassen. Ein weiterer Vorteil aus Sicht der Teilnehmer liegt darin, dass Kontakte über die Betriebsgrenzen hinaus auf- und ausgebaut werden können. So funktioniert die Kommunikation auch auf dem kurzen Draht außerhalb aller Zirkel. Telefonische Hilfestellungen, der Austausch von Papieren wie Formblättern und Checklisten, aber auch gegenseitige Betriebsbesuche vertiefen die Kontakte und helfen, sich mit externem Wissen zu versorgen. Insofern bilden die Zirkel einen Rahmen für eine sich entfaltende Eigendynamik der Strukturbildung, ganz im Sinne des Netzwerks.

Zeit für die Beziehung zu sich selbst

Der Aufbau von Beziehungen benötigt Zeit. Schnellschussartig vorzugehen würde eher zum Misserfolg, denn zum Erfolg führen. Die Devise des Netzwerkmanagers muss also lauten, in längeren Zeiträumen zu denken und zu handeln, passend zum Ausspruch eines erfolgreichen Beziehungsmanagers aus dem Verkauf: „Gras wächst auch nicht schneller, wenn man daran zieht“ (Geffroy 2000, 57). Hektik und zu großer Aktionismus sind fehl am Platz, würden beim Partner im Unternehmen womöglich den Eindruck erwecken, überrumpelt oder ausgenutzt zu werden.

Notwendig längere Zeiträume, in denen Beziehungen wachsen und auch einmal Zeit zum Nachdenken bleibt, sollte der Netzwerkmanager nutzen, um mit sich selbst ins Reine zu kommen. Dabei kann er sich die Fragen beantworten, ob er jedes seiner Verbundunternehmen mit einer hundertprozentigen Leistung bedient, ob er allen gerecht wird und ob er ihnen ein verlässlicher Partner ist.

Literatur

Geffroy, Edgar K. (2000): Abschied vom Verkaufen, Frankfurt, New York

Helbich, Bernd (2000): Weiterbildung und Personalentwicklung im regionalen Verbund. Das Beispiel MACH 2 Herford, in: Thomas Hoffmann; Heribert Kohl; Margarete Schreurs (Hg.): Weiterbildung als kooperative Gestaltungsaufgabe, Neuwied, Kriftel, 349 –362

Angaben zum Autor:

Dr. Bernd Helbich

Dipl. Ing. und Diplom Soziologe

Jahrgang 1951

Leiter Personalentwicklung bei MACH 2

Anschrift: Mittelweg 28, 32051 Herford, www.mach1.de, helbich@mach1.de

Arbeitsschwerpunkte:

Personalentwicklung in KMU, Wissenstransfer, Netzwerkmanagement,
Innovationsmanagement

Trainer für Moderations- und Visualisierungstechnik

Lehrbeauftragter an der Universität Bielefeld, Fakultät für Pädagogik und
Fernfachhochschule Hamburg im Studienzentrum Herford

Q:\Aufsätze\Netzwerkmanagement als Beziehungsmanagement.doc 10.02.03