



## Informelle Netzwerke in Unternehmen

Von >>Markus-Zmija

Die meisten Unternehmen haben mittlerweile erkannt, dass in der Informationsgesellschaft Wissen der entscheidende Wettbewerbsvorteil ist. Das Unternehmen, das als erstes mit seinem Produkt oder seiner Dienstleistung auf dem Markt ist, kann ihn einnehmen und die entstehenden Gewinne realisieren. Um in dem herrschenden Zeitwettbewerb die Nase vorn zu haben, müssen die Unternehmen zusehen, sich intern so effektiv wie möglich zu organisieren. Das bedeutet, dass die verfügbaren Ressourcen - und dazu gehört insbesondere das in der Organisation vorhandene Wissen - möglichst optimal eingesetzt werden.

Die Intelligenz und das Wissen eines Unternehmens befinden sich in den Köpfen seiner Mitarbeiter. Doch viele Unternehmen versuchen, die Abhängigkeit von ihren Mitarbeiter zu reduzieren, indem sie Wissensmanagement im Rahmen strategischer Projekte einführen. Oftmals beschränken sich solche Projekte auf die Installation neuer Informationssysteme. In ihnen sollen die Mitarbeiter ihr Wissen speichern, so dass es für andere zum Abruf bereit steht. Auf diese Art und Weise soll vermieden werden, 'das Rad immer wieder neu erfinden zu müssen'.

Es stellt sich unweigerlich die Frage: Warum sollen Mitarbeiter freiwillig ihr Wissen in ein IT-System eingeben? Das personengebundene Wissen ist heute das größte Kapital eines Menschen. Von seinem Wissen und der Fähigkeit zu Lernen hängt seine Karriere und damit auch seine Zukunft ab. Da ist es verständlich, dass viele Mitarbeiter nicht bereit sind, ihr erfolgskritisches Wissen in ein Computersystem abzugeben. Schließlich würden sie damit ihren persönlichen Wert verringern. Daneben sollte nicht erwartet werden, dass sich Knowledge worker zu Bibliothekaren machen lassen. Jeder der sich schon einmal mit der Dokumentation bei der Softwareentwicklung beschäftigt hat, wird das nur bestätigen. Stellenabbauprogramme insbesondere in den sogenannten wissensintensiven Branchen wie z.B. dem IT-Bereich, und auch bei Banken und Versicherungen, zeigen zudem deutlich, dass Unternehmen die Eingaben ihrer Mitarbeiter in die IT-Systeme mittelfristig nicht sonderlich honorieren.

Darüberhinaus ist festzustellen, dass ein Großteil des im Unternehmen vorhandenen Wissens in Informationssystemen überhaupt nicht abgebildet werden kann. Dabei handelt es sich um das verinnerlichte Wissen der Mitarbeiter, das als implizites Wissen bezeichnet wird. Man kann es mit den zur Verfügung stehenden Mitteln einfach

nicht ausreichend beschreiben. Zumindest nicht so, dass es von anderen Mitarbeitern später bei ihren Projekten verwendet werden könnte. Das müssen noch nicht einmal sonderlich komplizierte Wissensbereiche sein. Es ist erstaunlich, wie schwer es ist, die Lösung selbst einfacher Aufgaben wie z.B. Fahrradfahren auf Papier zu bringen, so dass es ein anderer verstehen und auch ausführen könnte.

Das implizite Wissen eines Mitarbeiter ist in seinem Erfahrungsschatz verborgen. Es ist im hohen Maße kontext-abhängig und in komplexe Ursache-Wirkungszusammenhänge eingebettet. Daher läßt es sich nicht allein durch schriftliche Information weitergeben. Denn bei seiner Aufzeichnung könnten nicht alle relevanten Einflussgrößen, Abhängigkeiten und Bedingungen genügend berücksichtigt werden. Dies wäre für die erfolgreiche Anwendung jedoch absolut notwendig.

Doch gerade das implizite Wissen ist in der Regel entscheidend, wenn es um innovative Lösungen bei nicht standardisierten und neuartigen Aufgaben geht. Denn implizites Wissen ist eine Quelle für Innovation. Dieses Wissen ist der entscheidende Faktor für erfolgreiches Handeln, und die damit verbundenen Erfahrungen machen den Wettbewerbsvorteil aus.

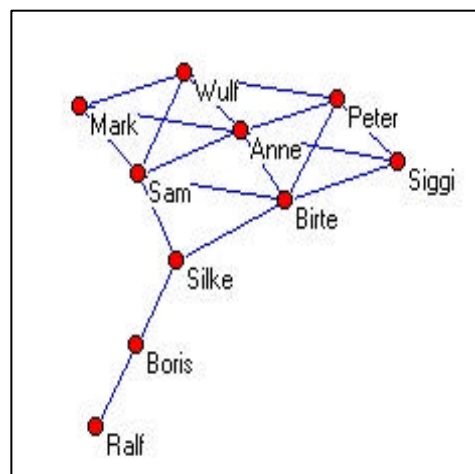


Abb. typisches Netzwerk

Implizites Wissen entsteht durch die Erfahrung eines Menschen und wird in seinem Gedächtnis gespeichert. Eine Weitergabe dieses exklusiven Wissens erfolgt nur an die Menschen, denen er vertraut. Die hierzu erforderlichen Vertrauensbeziehungen lassen sich in einem Unternehmen nicht durch Anweisungen und Regelungen verordnen. Vielmehr erfolgt dieser Wissens- und Informationsaustausch in informellen Netzwerken, die neben der formellen Organisation über Funktionen und Divisionen hinweg bestehen. In den informellen Netzen werden Dinge schneller umgesetzt, als es über die Hierarchie möglich wäre.

Die über diese Kanäle ausgetauschten Informationen sind umfangreicher und aktueller, da sie auch 'weiche Daten' wie Spekulationen und persönliche Meinungen enthalten, die in der über die formellen Wege laufende Berichterstattung aufgrund ihrer fehlenden Belegbarkeit keinen Niederschlag finden.

Wer den Aufbau und die Funktionsweise dieser informellen Netzwerke versteht, kann seinen persönlichen Einfluss erheblich erhöhen. Die informellen Netze können nämlich nur dann aktiv und gezielt genutzt werden, wenn bekannt ist, wer die wirklich zentralen und damit auch sehr einflussreichen Personen im Netzwerk sind und wie Koalitionen innerhalb des Netzes funktionieren.

Traditionelle Organigramme reichen hierzu nicht aus. Sie zeigen lediglich, welche Positionen und Abteilungen es im Unternehmen gibt, und wer wem untergeordnet ist. Doch aus ihnen ist nicht ersichtlich, wie das Unternehmen wirklich funktioniert. Denn es gibt beträchtliche Aktivitäten außerhalb dieser formell geregelten Autoritäts- und Kommunikationsbeziehungen. Umfangreiche auf informeller Kommunikation basierende Netzwerke ergänzen die formell geregelten Berichts- und Entscheidungswege. Teilweise werden diese Verbindungen sogar bewusst mit dem Ziel aufgebaut, die offiziellen Wege zu umgehen. Die Netzwerke sind in der Lage, den Informations- und Wissensaustausch in der Organisation dramatisch beschleunigen, doch sie können ihn auch verzerren und ihn im Extremfall sogar gezielt blockieren.

In den informellen Netzen bilden sich Machtzentren und Koalitionen, die bei der herkömmlichen Betrachtung eines Unternehmens unsichtbar bleiben. Ein Organigramm genügt als Instrument zur Planung und Kontrolle in Zeiten als Organisationen nur graduellen Änderungen ausgesetzt waren. Um im heutigen durch permanenten Wandel geprägten Geschäftsumfeld zu bestehen, reicht es nicht mehr aus, auf die statischen Strukturen zu blicken, die festdefinierten Standardregeln folgen.

Nur wenn man die hinter dem Organigramm versteckte informelle Organisation versteht, kann man aktiv mit ihr arbeiten, um Probleme zu lösen, den Wissensaustausch zu beschleunigen und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen.

Ein Mittel hierzu ist die Erstellung von Netzwerk-Karten sowie eine quantitative Analyse der im Unternehmen bestehenden Beziehungen. Hiermit lässt sich das tatsächliche Geflecht von informellen Kanälen offenlegen, das die Arbeit und den Informationsfluss im Unternehmen bestimmt. Eine wirkliche Vorstellung von einem Netzwerk bekommt man häufig erst, wenn ein Bild von diesem Netzwerk erstellt wird.

Durch die Analyse werden die Mitarbeiter identifiziert, die aufgrund ihrer Fähigkeiten und Beziehungen für das Unternehmen besonders wichtig sind. Sie sind die Schlüsselpersonen, die die Kultur und den Arbeitsalltag im Unternehmen bestimmen. Diese Erkenntnisse können für Nachfolgeplanungen sehr wichtig sein. Weiterhin können durch die Analyse Engpässe und Brüche im Kommunikationssystem eines Unternehmens festgestellt werden. Laufen beispielsweise sämtliche Verbindungen einer Abteilung zu anderen Unternehmensbereichen oder nach außen über eine zentrale Person, dann besteht die Gefahr eines Systemzusammenbruchs. Wenn der Mitarbeiter ausfällt, fehlen mit ihm auch die für das Tagesgeschäft unverzichtbaren Verbindungen. In menschlichen Systemen ist Redundanz erforderlich, d.h. man braucht Kommunikation über verschiedene Pfade. Noch dramatischer ist es, wenn auf den Netzwerk-Karten sichtbar wird, dass zwischen bestimmten Bereichen überhaupt keine Verbindungen vorhanden sind. Wenn zwischen Kundendienst und Entwicklung nur formale Kommunikationsbeziehungen, dann sollten die Alarmglocken schrillen.



Auf Basis einer solchen Untersuchung und einer Kartierung der informellen Netzwerke wird das Managements in die Lage versetzt, gezielt ein Umfeld für den Aufbau von vertrauensbasierten Beziehungen zu schaffen und auf diese Weise den Wissensaustausch in der Organisation zu fördern. Gleichzeitig werden die in der Organisation vorhandenen strukturellen Defizite offengelegt, so dass sich konkrete Ansatzpunkte für die Organisationsentwicklung ableiten lassen.

>>Markus-Zmija ist Diplom-Wirtschaftsinformatiker und in den Bereichen Organisationsanalyse und Wissensmanagement aktiv. Kontakt per email: [mz@zmija.de](mailto:mz@zmija.de), Internet: [www.zmija.de](http://www.zmija.de)

Dieser Aufsatz kann frei weiterverbreitet werden, solange der obige Absatz zum Autor erhalten bleibt.