



WIE SEHEN IDEALE SOZIALE NETZWERKE AUS?

- ▣ Die Forschung geht davon aus, dass die Teamleistung einer Gruppe mit dem Grad ihrer Vernetzung ansteigt. Das heißt: Die Zentralisierung von Kommunikationsbeziehungen (Rad-Nabe-Modell) ist tatsächlich nur bei einfache(n) Aufgaben effizient.
- ▣ Bei komplexeren Kommunikations- und Koordinationsaufgaben ist die Teamleistung dagegen hoch korreliert mit der Dichte eines Beziehungsnetzes (Verknüpfungsgrad plus Intensität der Kommunikationsbeziehungen).
- ▣ Müssen schwierige und erklärungsbedürftige Inhalte kommuniziert werden, sind redundante und dichte Beziehungen erfolgskritisch, andernfalls droht das „Stille-Post-Modell“.
- ▣ Teams, die wenig Autonomie besitzen und an der Grenze ihrer Arbeitsbelastung stehen, reagieren auf Druck von außen mit sinkender Leistung. Folglich gilt: Gerade in Phasen hoher Belastung ist sensibel mit Disziplinierungsmaßnahmen für Teams umzugehen, die Underperformance zeigen.

SOZIALE NETZWERKE IN UNTERNEHMEN

Wer spricht mit wem?

Professional Service-Unternehmen stehen vor einem Dilemma: Bei wachsender Arbeitsverdichtung und hohem Kostendruck geht der Kundenanspruch auf höchste Qualität keineswegs zurück. Gleichzeitig sehen sich die Führungskräfte in der Pflicht, effiziente Kommunikationsstrukturen zu etablieren: im Unternehmen selbst, aber auch in den Beziehungen zu Geschäftspartnern. Problemlösungen bietet die Analyse und Gestaltung sozialer Netzwerke. Pantaleon Fassbender | Uwe Klein

→ **Keywords: Geschäftsprozesse, Kompetenznetzwerke, Kommunikation**

Die Darstellung von Kommunikations-, Kompetenz- und Vertrauens-Netzwerken ermöglicht es, real wirkungsvolle soziale Vernetzungen in einer Organisation oder Organisationseinheit abzubilden und damit gestaltbar zu machen. Bis vor wenigen Jahren war die Beschäftigung mit sozialen Netzwerken noch eine akademische Randdisziplin, doch die wachsende Verfügbarkeit ebenso einfacher als leistungstarker Software-Lösungen akademischerseits sowie die Unzufriedenheit mit den Ergebnissen vieler Reorganisations- oder Restrukturierungs-Projekte auf Seiten der Unternehmens- und Beratungspraxis haben den Weg für eine grundlegende Neueinschätzung gebahnt.

Die Analyse sozialer Netzwerke

Bei der Analyse sozialer Netzwerke geht es letztendlich um die Erfassung sozialer Ressourcen bzw. sozialen Kapitals, das den einzelnen Akteuren je nach ihrer Position in einem gegebenen Netzwerk in unterschiedlichem Ausmaß zur Verfügung steht. Indikatoren für den Zugang zu sozialem Kapital, wie die zentrale Position von Netzwerkteilnehmern oder ihre Funktion als Brücken über „strukturelle Lücken“ (Akteure, über die der Kontakt zwischen unterschiedlichen Gruppen exklusiv vermittelt wird), können empirisch erfasst und verglichen werden.

Die zunehmende Verfügbarkeit von Softwarelösungen, mit deren Nutzung das Handling von Matrizenrechnungen und Soziogrammen gerade auch für größere Datensätze praxisnah gestaltbar wird (Huis-

mans & van Duijn, 2003), macht die Netzwerkanalyse zu einem attraktiven und wirkungsvollen Instrument der Organisationsentwicklung (OE).

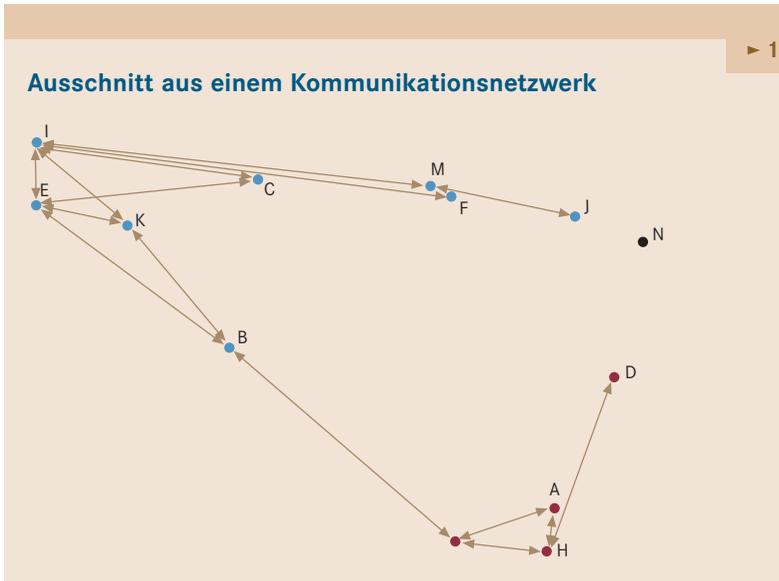
Für die Dateneingabe sind jeweils Matrizen nötig, aus denen z.B. hervorgeht, wie häufig Mitarbeiter miteinander kommunizieren. Diese Matrizen können symmetrisch sein (Person A erklärt, genauso häufig Person B zu Rate zu ziehen, wie B angibt, bei A anzufragen), werden jedoch in der Praxis üblicherweise asymmetrische Beziehungen offenbaren.

„Die Analyse sozialer Netzwerke gibt Anregungen für die Gestaltung der Organisation und Kultur eines Unternehmens.“

Netzwerke können über Experteneinschätzungen ebenso erhoben werden, wie etwa im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen. Etwa, indem Befragte angeben, mit welcher Intensität sie im Unternehmensalltag mit anderen (Kollegen) kommunizieren oder an wen sie sich wenden, wenn sie Sachfragen klären wollen (Kompetenznetz) bzw. bei wem sie Rat suchen (Vertrauensnetz). Da externe Dienstleister im Rahmen derartiger Befragungen Informationen über Mitarbeiter erhalten (wenn auch in standardisierter Form), ist es bei der Netzwerkanalyse unerlässlich, frühzeitig die Arbeitnehmervertretung einzubinden, um OE-Projekte zielsicher umsetzen zu können. Dazu gehört die Beachtung von Datenschutz und Vertraulichkeit.



IT & Kommunikation



→ Im Folgenden wird anhand verschiedener Beispiele die Analyse sozialer Netzwerke in Unternehmen skizziert.

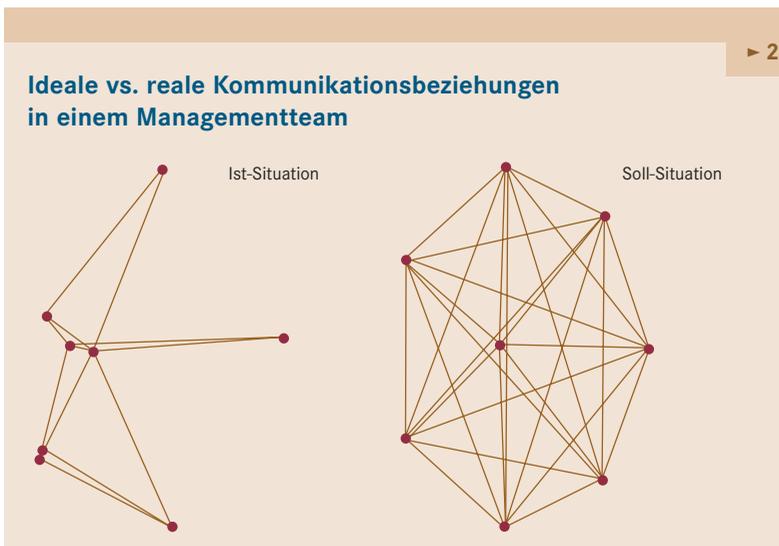
Kommunikation in einem Betreuungsteam

▶ 1 dokumentiert für ein Team regionaler Kundenberater die Intensität der Kommunikationsbeziehungen, die durch mehrere Externe eingeschätzt wurde.

„Die Teamleistung einer Gruppe steigt mit dem Grad ihrer Vernetzung.“

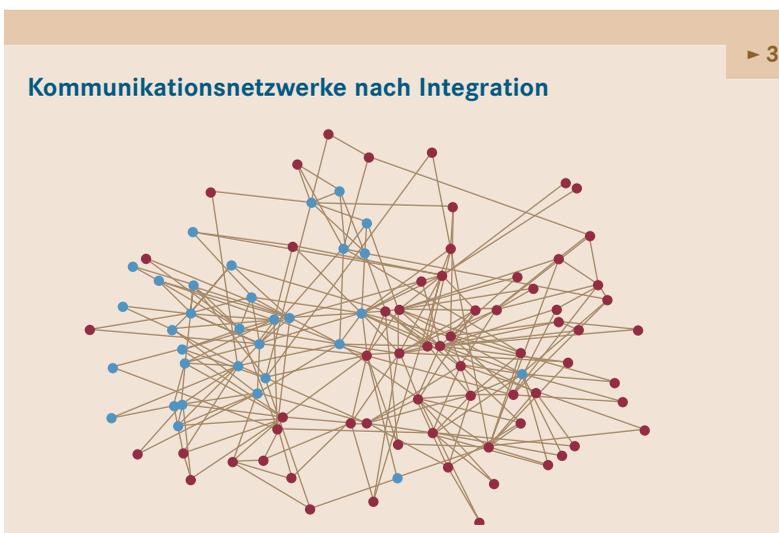
Die Aufforderung lautete: „Bitte geben Sie für jede Person an, wie häufig (1 = niedrig, 5 = hoch) sie jeweils mit den anderen Personen spricht.“

Die Graphik zeigt für die Mitglieder des Teams die Kommunikationsbeziehungen auf, die als überdurchschnittlich stark wahrgenommen werden. In unterschiedlichen Farben sind Untergruppen kenntlich gemacht. Die Darstellung verdeutlicht unmittelbar und nahezu intuitiv, dass dieses „Team“ hoch fragmentiert ist: Hier arbeitet eine Gruppe, die „das Rad häufig einmal neu erfindet“. Ein fachlich unverzichtbarer Mitarbeiter etwa erscheint völlig isoliert (N), und eine andere Person, die von der Teamleitung bisher als eher unwichtig wahrgenommen wird (B – „keine Führungskraft“) ist in Wirklichkeit für die Abstimmung zweier Untergruppen von großer praktischer Bedeutung.



Führung eines Leitungsteams

▶ 2 dokumentiert im direkten Vergleich Ist- und Soll-Kommunikationsbeziehungen in einem internationalen Managementteam. Zur Erhebung der Beziehungen sind alle Teilnehmer vor einem Top-Management Workshop gebeten worden, entsprechende Bewertungsmatrizen für die reale ebenso wie die ideale Situation auszufüllen. Aus den Mittelwerten aller Beteiligten sind die beiden in der Grafik dargestellten Kommunikationsnetzwerke entstanden. Anhand der Analyse dieser Einschätzungen konnten sehr zügig die Barrieren in der Zusammenarbeit des Führungsteams überwunden werden.



Integration zweier Unternehmenseinheiten

▶ 3 zeigt Kommunikationsnetzwerke einer Shared Services-Einheit, wie sie empirisch mehrere Monate nach der Integration zweier ursprünglich getrennter



Software-Lösungen für die Analyse sozialer Netzwerke

▶ 4

Programm	Zielsetzung	Visualisierung	Verfügbarkeit
Agna 2.0.7	Allgemein	Ja	frei
Blanche 4.6.4	Netzwerkdynamik	Ja	frei
FATCAT 4.2	Kontextanalyse	Nein	frei
GRADAP 2.0	Graphenanalyse	Nein	kommerziell
Iknow	Wissensnetzwerke	Ja	frei
InFlow 3.0	Netzwerkkarten	Ja	kommerziell
KliqFinder 0.05	Subgruppenanalyse	Ja	-
MultiNet 4.24	Kontextanalyse	Ja	frei
NEGOPY 4.30	Subgruppenanalyse	Ja	kommerziell
NetDraw 1.0	Visualisierung	Ja	frei
NetMiner II 2.3.0	Visuelle Analysen	Ja	kommerziell
NetVis 2.0	Visuelle Analysen	Ja	frei
Pajek 0.94	Visualisierung großer Datenmengen	Ja	frei
PermNet 0.94	Permutationstests	Nein	frei
PGRAPH 2.7	Verwandschaftsnetzwerke	Nein	frei
ReferralWeb 2.0	Empfehlungsketten	Ja	-
SM LinkAnalyzer 2.1	Versteckte Populationen	Ja	kommerziell
SNAFU 2.0	Allgemein	Ja	frei
Snowball	Versteckte Populationen	Nein	frei
StOCNET 1.4	Statistische Analysen	Nein	frei
STRUCTURE 4.2	Strukturanalysen	Nein	frei
UCINET 6.05	Übergreifend	Ja	kommerziell
Visone 1.0b1	Visuelle Analysen	Ja	frei

Die Darstellung stellt lediglich eine Übersicht über unterschiedliche gebräuchliche Verfahren dar. Sie beinhaltet keine Empfehlung für eine bestimmte Software und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Quelle: Huismans & van Duijn 2003

Wozu die Analyse sozialer Netzwerke dient

▶ 5

Reorganisation und Veränderungsmanagement

- ▣ Welche Informations- und Kommunikationskanäle existieren?
- ▣ Wie ist der Grad der abteilungsübergreifenden Vernetzung?
- ▣ Welche Abhängigkeiten sind zu berücksichtigen?

Prozessoptimierung

- ▣ Welche Personen sind in Entscheidungsprozesse involviert?
- ▣ Wie ist die Kooperation ausgeprägt?
- ▣ Welche Vorstellungen von Prozessabläufen sind vorhanden?

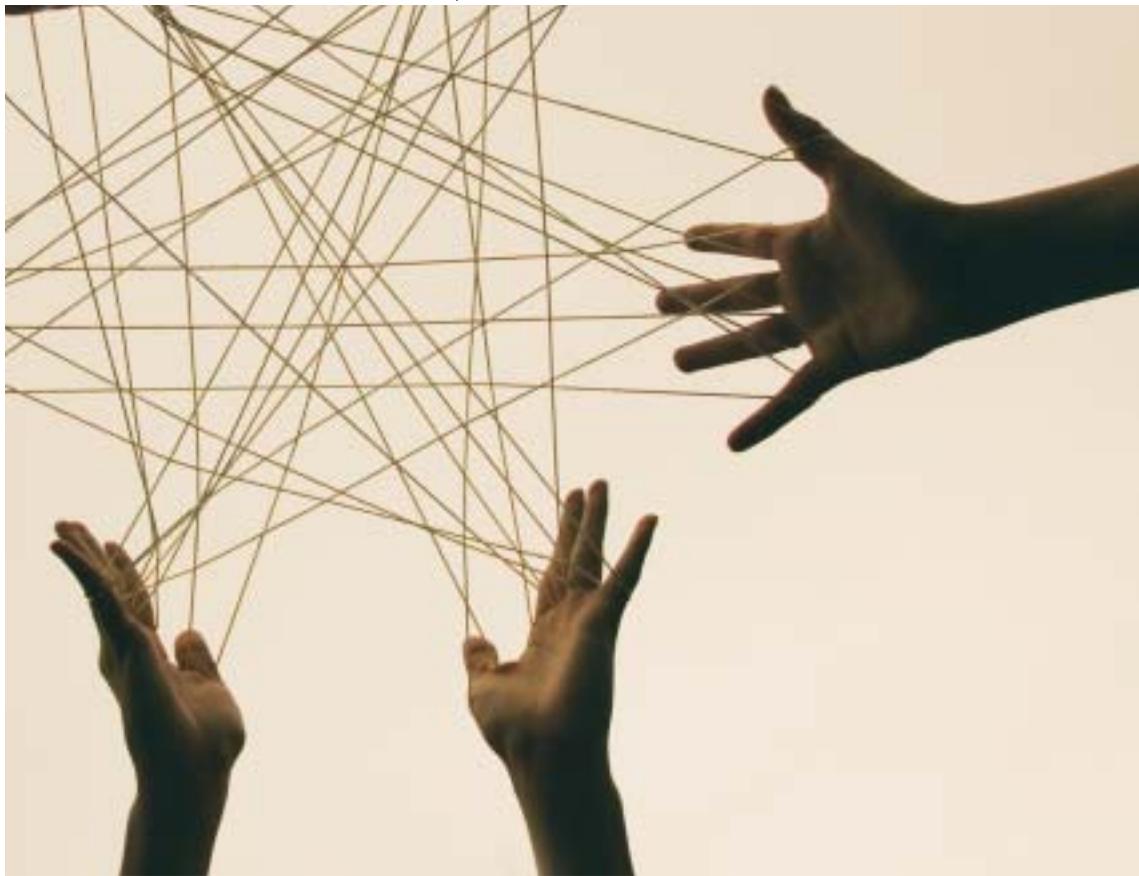
Innovationskraft und Produktivität

- ▣ Welche internen Vernetzungen können Innovationen vorantreiben?
- ▣ Wo kann ineffiziente Kommunikation (zu viel, zu wenig, falsche Ansprechpartner) optimiert werden?
- ▣ Wie werden vorgegebene Reportingstrukturen tatsächlich gelebt?

Mitarbeiterbindung

- ▣ Welche Schlüsselpersonen im Unternehmen müssen unbedingt eingebunden werden?
- ▣ Welche Beziehungsnetzwerke existieren?





Bereiche aussehen. Bei einer formal abgeschlossenen Reorganisation zeigt sich, dass alte Bereichsstrukturen auf der Arbeitsebene (immer noch) nicht angemessen in die neuen Prozesse überführt worden sind. Im konkreten Fall wurden die Daten durch eine direkte Befragung der Mitarbeiter hinsichtlich Kommunikations-, Kompetenz- und Vertrauensnetz-Beziehungen im Unternehmen generiert.

Intervention und Gestaltung

Die Auswertungsroutinen der gebräuchlichen Software-Lösungen für die Analyse sozialer Netzwerke stellen für den Fall, dass es sich um sehr komplexe Netzwerke handelt, auch Verfahren zur Verfügung, die informationsreiche Netzknoten identifizieren, mithin entscheidungsunterstützend wirken, wenn es um Maßnahmen und Ziele einer Netzwerkitervention geht ▶ 4. Das heißt: Interventionen können sehr viel zielgenauer als bisher geplant werden, weil das Vorgehen Rückschlüsse darauf erlaubt, wen genau man adressieren muss, um eine Information angemessen zu verteilen.

Die dargestellten Beispiele haben die unterschiedlichen Anwendungsmöglichkeiten der Netzwerkanalyse beleuchtet. Die Anwendungsfelder dieser neuen Methodik sind in ▶ 5 aufgelistet.

Fazit

Die Analyse sozialer Netzwerke gibt Anregungen für die Gestaltung der Organisation und Kultur eines Unternehmens. Gerade dann, wenn auch nach auf-

wändigen Geschäftsprozessoptimierungen die Realität hinsichtlich Synergie- oder Kosteneinsparpotenzialen hinter den Erwartungen zurückbleibt, kann sich der Einsatz einer solchen Netzwerkanalyse lohnen, um durch einen Blick hinter die Kulissen der formalen Organisation Umsetzungsblockaden zu erkennen und zu überwinden.

Das Ergebnis eines solchen Vorgehens bedeutet im Übrigen keinesfalls, dass Führungskräfte mit begrenzten Ressourcen noch mehr als bisher kommunizieren müssen – ganz im Gegenteil kann der Überblick über Kompetenz- und Kommunikationsbeziehungen in Arbeitsgruppen, Teams und Abteilungen den Blick dafür schärfen, dass in der Businesskommunikation Zielgenauigkeit dem Gießkannen-Prinzip überlegen ist. □

Autoren: Dr. Pantaleon Fassbender ist Senior Manager bei KPMG im Bereich CR Human Capital Management. Uwe Klein ist Assistant Manager in diesem Bereich.

Literatur

- Cross, R.L. & Parker, A. (2004). The hidden power of social networks. Harvard, Mass.: Harvard Business School Press
- Cross, R., Borgatti, S.P. & Parker A. (2002). Making invisible work visible: using social network analysis to support strategic collaboration. *California Management Review*, 44 (2): 25-46
- Huisman, M. & van Duijn, M.A.J. (2003). Software for social network analysis. Working Paper: University of Groningen
- Jansen, D. (2003). Einführung in die Netzwerkanalyse. Opladen: UTB Leske und Budrich. 2. Aufl.
- Wassermann, S. & Faust, K. (1994). Social network analysis. Methods and applications. Cambridge, Mass.: Cambridge University Press