

# „Prozess hui, Kollege pfui?“

## – Wie viel Netzwerk im Unternehmen gut ist

von Pascal Kowsky

### Kurzübersicht

- o Persönliche Beziehungen in Unternehmen können die Zusammenarbeit verbessern. Problematisch ist es, wenn sie wirksame Zusammenarbeit erst ermöglichen.
- o Strukturen ersetzen keine Führung, sondern erleichtern sie.
- o Ein „zu viel“ an Struktur kann auch bremsen – deshalb gilt es die Balance aus Struktur und Freiraum zu wahren.



Persönliche Beziehungen schaden dem, der sie nicht hat – auch im Unternehmenskontext. Innerhalb einer Organisation bedeutet das: Die Leistung der Organisation leidet, wenn das interne Netzwerk über den Erfolg einzelner Mitarbeiter entscheidet. Deutlich wurde dies auch in einem Vertriebsprojekt, als wir mit dem Klienten gemeinsam herausarbeiteten: „Ob eine Sonderanfertigung machbar sei und wie lange die Rückmeldung dazu an den Vertrieb braucht, hängt ganz davon ab, welcher Außendienstler fragt.“

Je komplexer die Organisation ist (Anzahl Mitarbeiter, Standorte, Kompetenzunterschiede, ...) und je standardisierter die Leistungen sind, umso wichtiger sind Strukturen für das wirksame Zusammenspiel der Beteiligten. Die folgenden Phänomene sind Indizien dafür, dass zu viel vom persönlichen Netzwerk abhängt und zusätzliche Struktur hilfreich sein kann:

- o Gleiche Aufgaben nehmen bei unterschiedlichen Mitarbeitern unterschiedliche „Wege“ durch das Unternehmen. Die Mitarbeiter wenden sich also an unterschiedliche Ansprechpartner und/oder diese Ansprechpartner bearbeiten die Aufgabe unterschiedlich.
- o Gesamt-Durchlaufzeiten und Ergebnisqualität variieren stark zwischen den Mitarbeitern, die einen Prozess anstoßen – auch wenn sie die gleichen Schritte vollziehen.
- o Prioritäten richten sich nicht immer nach sachlichen Kriterien, sondern sind auch dadurch bedingt, wer in den Prozess involviert ist.

Kein verlässlicher Indikator für fehlende Strukturen sind Konflikte zwischen einzelnen Mitarbeitern. Nur wenn die regelhafte Konfliktursachen sachlicher Natur sind, können zusätzliche Regeln und Standards die Zusammenarbeit verbessern. Personelle Konfliktursachen hingegen erfordern eine stärkere Führung.

Ein zentraler Hebel zur Reduktion des Einflusses des persönlichen Netzwerks auf die Ergebnisqualität, Durchlaufzeit und Aufwand ist die effektive Klärung von Schnittstellen. Prüfen Sie dazu, was genau diejenigen Mitarbeiter mit einem starken Netzwerk im Zusammenspiel mit Schnittstellenpartnern anders machen als jene Mitarbeiter mit einem weniger belastbaren Netzwerk. Dazu können z. B. Ansprechpartner, Kommunikationskanäle, Aufbereitung der weitergegebenen Informationen zählen. Treffen Sie ganz konkrete Verabredungen zwischen den Schnittstellenpartnern zu denjenigen Themen, die augenscheinlich den Unterschied ausmachen: Beispielsweise soll ein freundschaftliches Verhältnis zwischen zwei Kollegen keine Sonderbehandlung ermöglichen, die keinem anderen Kollegen zugänglich ist – sondern als neuer Standard für alle gelten. Klären Sie die genauen Anforderungen an Unterlagen, die weiterverarbeitet werden, sodass jedem Prozessbeteiligten klar ist, auf welche Weise Informationen aufbereitet sein sollen. Und stellen Sie sicher, dass Prioritäten anhand klar definierter Parameter gesetzt und eingehalten werden. Diese Art der Verabredungen wirkt nur sehr punktuell, ist aber hochgradig wirksam.

Wenn Sie das nächste Mal Leistungsunterschiede in Ihrem Team beobachten, fragen Sie sich, ob das persönliche Netzwerk diese Unterschiede verstärkt. Falls ja, liegt vor Ihnen ein leicht zu bedienender Wachstumshebel.