

Ackermann, Karl-Friedrich

**Research Report**

## Netzwerkbasierte Kooperationen - ein neues Rahmenkonzept für das Personalmanagement?

*Suggested Citation:* Ackermann, Karl-Friedrich (2011) : Netzwerkbasierte Kooperationen - ein neues Rahmenkonzept für das Personalmanagement?, ZBW - Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften, Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft, Kiel und Hamburg, [http://www.ispa-consult.de/images/stories/neufassungnetzwerkefreconstor\\_juli2011\\_endfassung.pdf](http://www.ispa-consult.de/images/stories/neufassungnetzwerkefreconstor_juli2011_endfassung.pdf)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/48549>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Ackermann, K.-F.

**Netzwerkbasierte Kooperationen - ein neues Rahmenkonzept für das Personalmanagement?**, Stuttgart 2011.

**Inhaltsverzeichnis:**

1. An der Schnittstelle von Personalmanagement und Netzwerkmanagement
2. Standortbestimmung: Netzwerkbegriffe und -konzepte
3. Kooperation - notwendige Grundlage und Voraussetzungen für ein erfolgreiches Personalmanagement im Unternehmen
4. Reorganisation der Personalarbeit als Wegbereiter der netzwerkbasierten Kooperation
5. Firmenspezifische Bündnisse für Arbeitsplätze aus Sicht der Netzwerkforschung
6. Originäre Beiträge der Netzwerkforschung zur Personalarbeit in vernetzten Unternehmen
7. Fazit

Literaturverzeichnis

## 1. An der Schnittstelle von Personalmanagement und Netzwerkmanagement

Für Personalmanager- und nicht nur für diese - ist es schon lange selbstverständlich, sich mit anderen beruflich oder privat zu „vernetzen“ und Mitglied eines oder mehrerer „Netzwerke“ wie z.B. einer berufsständischen Vereinigung oder eines lokalen oder regionalen Arbeitskreises von Personalexperten zu sein. Man betreibt im positiven Sinn „Networking“, wenn man in einer Konferenzpause Kontakte mit alten Bekannten pflegt und Visitenkarten mit neuen Bekannten tauscht.

Die wissenschaftliche Netzwerkforschung beschäftigt sich weniger mit individuellen Netzwerken sondern vielmehr mit Unternehmensnetzwerken, speziell mit Produktions-Netzwerken, Lieferanten-Netzwerken, Kunden-Netzwerken etc. Viele sehen darin einen geeigneten Ansatz, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen weiter zu verbessern und nachhaltig zu sichern. Für das Personalmanagement stellt sich die Frage, ob und wie bereits vorliegende Netzwerkkonzepte genutzt werden könnten, um neue Einsichten in die strategische und operative Personalarbeit zu gewinnen, um für neue, noch gar nicht als Probleme erkannte Themenstellungen zu sensibilisieren, um bisherige Problemlösungen kritisch zu hinterfragen und nach neuen besser geeigneten zu suchen. Vielleicht, so die Hoffnung, lässt sich das Netzwerkkonzept zu einem neuen, innovativen Rahmenkonzept für das unternehmerische Personalmanagement weiter entwickeln. Jedenfalls wäre es u.E. kein erstrebenswertes Ziel, einige altbekannte Sachverhalte lediglich netzwerkterminologisch umzubenennen, ohne damit einen Erkenntnisgewinn für das Personalmanagement verbinden zu können.

Ein erster Blick in die überaus material- und variantenreiche Netzwerkliteratur ist wenig ermutigend: nur relativ wenige und zudem weit verstreute Einzelbeiträge haben sich bisher exklusiv mit Personalfragen beschäftigt (vgl. Ackermann 2011). Auch Jörg Sydow, einer der namhaftesten Vertreter der Netzwerkforschung bestätigt in seinem neuesten Sammelwerk die Kritik, „... dass personale Führung in Netzwerkorganisationen bislang kaum untersucht worden ist...“ (Sydow 2010 a), S. 360). Umgekehrt hat die traditionelle Personalliteratur wenig Interesse erkennen lassen, Ergebnisse der Netzwerkforschung systematisch aufzuarbeiten und für Zwecke des Personalmanagements nutzbar zu machen. Es bleibt festzuhalten, dass die Schnittstellen zwischen Personal- und Netzwerkmanagement bisher nur rudimentär bearbeitet worden sind und sich als neues Forschungsgebiet anbieten.

Um die konzeptionelle und praktische Bedeutung der Netzwerkperspektive für das Personalmanagement aufzuzeigen, wird im folgenden eine zweigleisige Vorgehensweise gewählt:

1. netzwerkanalytische Reinterpretation traditioneller Forschungsergebnisse am Beispiel von drei Themenschwerpunkten: „Kooperation im Personalbereich“, „Reorganisation der Personalarbeit“ und „Firmenspezifische Bündnisse für Arbeitsplätze“;
2. neue Fragestellungen an das Personalmanagement aus Sicht der Netzwerkforschung.

Methodisch betrachtet handelt es sich vorwiegend um eine Metaanalyse ausgewählter Veröffentlichungen des Autors im Zeitraum 1992 bis 2011, die hier nur in Kurzfassung vorgestellt werden können. Für weitergehende Inhaltsanalysen wird auf die Originalliteratur und die dort genannten Literaturquellen verwiesen.

Wer sich erstmalig mit der umfangreichen Netzwerkliteratur beschäftigt, sieht sich mit einem dichten Begriffs- und Konzeptionsdschungel konfrontiert. Anschaulich kritisiert Petry die Lage unter Bezugnahme auf

einen frühen Kritiker, der die Netzwerkliteratur als „terminological jungle, in which any newcomer may plant a tree“ bezeichnet hat (zitiert nach Petry 2006, S. 15). Wir müssen daher zunächst unseren Standort bestimmen (vgl. Abschn. 2), bevor wir mit der geplanten Metaanalyse (vgl. Abschn. 3 ff) beginnen können.

## 2. Standortbestimmung: Netzwerkbegriffe und -konzepte

### a) Definition verwendeter Grundbegriffe

Die wichtigsten netzwerkbezogenen Grundbegriffe sind in Abb.1 zusammengefasst

Grundbegriffe	Definitionen
(1) Unternehmensnetzwerk	<p>a) Basisdefinition (Interorganisationales Netzwerk)            „... Eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten..., die sich durch komplexe, reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmen auszeichnet“ (Sydow 1992, S. 79)</p> <p>b) Erweiterte Definition unter Einbeziehung kooperativer Beziehungen zwischen teilautonomen Organisationseinheiten innerhalb eines Unternehmens (= intraorganisationales Netzwerk)</p> <p><u>Beachte:</u> formal betrachtet besteht jedes Unternehmensnetzwerk aus Knoten (Unternehmen) und Kanten (Beziehungen)</p>
(2) Netzwerkorganisation	Unternehmensnetzwerk, in dem die Kooperation durch vertragliche Regelungen und Absprachen der Netzwerkpartner weitgehend institutionalisiert ist. Beispiele: Franchise-Systeme, Supply Chains etc.
(3) Netzwerkunternehmen	Unternehmen, das Mitglied eines Unternehmensnetzwerks ist
(4) Netzwerkmanagement	Management von Netzwerken und Management in Netzwerken, (vgl. Petry 2006, S. 33), einschließlich Aufbau, Ausbau, Rückbau und Eliminierung der Netzwerke bzw. einzelner Teile
(5) Netzwerktypen	Typenbildung nach Anzahl, Herkunft und Stellung der Netzwerkpartner in der Wertschöpfungskette, Zeitperspektive geografischer Ausdehnung, rechtliche Grundlage, Steuerungsform/ Führungsstruktur und anderen Kriterien gemäß unterschiedlichen Systematisierungsansätzen (vgl. z.B. Petry 2006, S. 18ff; Morschett 2005, S. 382 ff)
(6) Vernetzbarkeit (Networkability)	„... Ability to cooperate internally as externally ... Networkability refers to ... resources ..., business processes... and .. business units...“ (Alt et al 2001, S.5)

Abb. 1: Definition ausgewählter Grundbegriffe der Netzwerkforschung

## b) Konzept der netzwerkbasierter Kooperation

Zwar ist ein Netzwerk definitionsgemäß durch kooperative Beziehungen zwischen den Netzwerkpartnern gekennzeichnet. Dies bedeutet aber nicht, dass Netzwerk und Kooperation gleichgesetzt werden könnte. Eine Unterscheidung der beiden Begriffe ist sinnvoll (vgl. Aderhold 2005; S. 127 ff; derselbe 2001):

- (1) mit „Netzwerk“ wird das Potenzial künftiger Kooperationen bezeichnet. Es ist interpretierbar als Kooperation im Ruhezustand und manifestiert sich in einem abrufbaren Pool von potenziellen Kooperationspartnern;
- (2) „Kooperation“, verstanden als zielgerichtetes, abgestimmtes Zusammenarbeiten von natürlichen oder juristischen Personen (vgl. z.B. Aderhold 2005, S. 121), bezieht sich im vorliegenden Kontext auf die tatsächlich realisierte Kooperation im Netzwerk, an der sich alle oder nur ein Teil der im Netzwerk vertretenen potenziellen Kooperationspartner beteiligen (Konzept der netzwerkbasierter Kooperation). Grundsätzlich kann für jeden Netzwerkauftrag die Kooperation neu konfiguriert werden, z.B. nach Kompetenzkriterien oder nach anderen Regeln der Aufgabenverteilung.

Diese Unterscheidung wird u.a. damit begründet, dass Kooperationen häufig projektbezogen sind und mit dem Projektabschluss enden, während Netzwerke befristet oder unbefristet weiter bestehen können. Desweiteren werden durch (tatsächliche) Kooperationen - wie oben bereits erwähnt - oftmals nur Teile eines sehr viel umfassenderen Netzwerkes aktiviert. Netzwerke und Kooperationen sind also nicht das Gleiche, bedingen sich aber wechselseitig. Dementsprechend sind auch Netzwerkmanagement und Kooperationsmanagement zu unterscheiden.

Es bleibt, den Begriff der Kooperation zu präzisieren, denn nicht jede klassische Austauschbeziehung zwischen Unternehmen, Betrieben oder einzelnen (teil-) autonomen Organisationseinheiten ist Kooperation in dem hier gemeinten Sinne. Über die klassische Austauschbeziehung hinausgehend muss etwas hinzukommen; genannt werden zusammenfassend „intensivere vertragliche, organisatorische, technische, personelle oder prozessuale Beziehungen ...“ (Sauer/ Hirsch-Kreinsen 1996, S.10)

## c) Positionierung zwischen „Markt“ und „Hierarchie“

Nach der Art und Weise, wie die Koordination erfolgt, wird das Netzwerk üblicherweise als eine spezielle Organisationsform zwischen den beiden Extremfällen „Markt“ und „Hierarchie“ positioniert. Koordination ist allgemein definiert als „...wechselseitige Abstimmung einzelner Aktivitäten in einem arbeitsteiligen System auf ein übergeordnetes Gesamtziel“ (Corsten 2001, S.11) und kann unter Einsatz verschiedener Instrumente realisiert werden:

- (1) mit „Markt“ ist in diesem Zusammenhang die ausschließlich marktliche Koordination von Aktivitäten verschiedener Unternehmen oder verschiedener Organisationseinheiten innerhalb eines Unternehmens auf der Grundlage des Preismechanismus gemeint;
- (2) „Hierarchie“ bezieht sich stattdessen auf die ausschließlich hierarchische Koordination durch Anweisungen, die in Form von persönlichen Weisungen der Vorgesetzten, durch Programme oder auch durch Planungen mit Ziel- und Mittelvorgaben gegeben werden;

- (3) das zwischen diesen beiden Polen angesiedelte Netzwerkkonzept zeichnet sich dadurch aus, dass verschiedene Instrumente der Koordination in unterschiedlichen Mischungsverhältnissen zum Einsatz kommen können. Dazu gehören vor allem kooperationstypische Instrumente wie z.B. Selbstabstimmung bzw. Selbstkoordination der Netzwerkpartner, Vertrauen und Unternehmenskultur (vgl. z.B. Corsten 2011, S. 19ff), ohne jedoch auf marktliche und/oder hierarchische Koordinationsinstrumente völlig zu verzichten.

Die Positionierung zwischen „Markt“ und „Hierarchie“ legt die Vermutung nahe, dass die netzwerktypische Mischform, die „Kooperation“, in der Unternehmenspraxis eher die Regel als die Ausnahme sein wird.

### **3. Kooperation - notwendige Grundlage und Voraussetzung für ein erfolgreiches Personalmanagement im Unternehmen**

Kooperation in Unternehmen, speziell im Personalbereich ist kein Thema, das erst durch die Netzwerkforschung ins Blickfeld des Personalmanagements geraten wäre. Schon relativ früh wurde in einem industri soziologisch fundierten Beitrag die These vertreten, dass Kooperation im Personalbereich mindestens so notwendig und so wichtig sei, wie in jedem anderen Teilbereich des Managements (vgl. Ackermann 1991, S. 243ff). Gründe dafür sind einmal die Eigenschaft der Personalfunktion als typische Querschnittsfunktion und Besonderheit multipersonaler Personalentscheidungen, zum anderen das charakteristische Aufgabenspektrum der Personalabteilung, bestehend aus Kernaufgaben, Konsultationsaufgaben, Richtlinienaufgaben und Dienstleistungsaufgaben mit einem unterschiedlich großen Bedarf an Kooperation innerhalb der Personalabteilung aber auch zwischen Personalabteilung, Unternehmens- und Geschäftsleitung, Fachbereichen und Betriebsräten. Die Anforderungen an den Personalbereich, so wird argumentiert, nehmen tendenziell zu und machen in der Zukunft eine noch effektivere und effizientere Kooperation erforderlich.

Die Frage, wie man die Kooperation bedarfsgerecht verbessern könnte, wird in dem Beitrag durch Benennung von drei generellen Ansatzpunkten zu beantworten versucht:

- (1) Anpassung der formalen Organisation durch Einführung des Profit-Center-Konzepts im Personalbereich (Primärorganisation), verstärkte Projektarbeit unter Einbeziehung der Fachbereiche (Sekundärorganisation) und Institutionalisierung anderer Kooperationsformen im Unternehmen;
- (2) Anpassung der informellen Organisation durch Förderung einer kooperationsfreundlichen Unternehmenskultur;
- (3) Stuserhöhung der Personalarbeit durch vermehrte Anerkennung und Wertschätzung seitens der Unternehmens- und Geschäftsleitung

Was das Netzwerkkonzept an neuem Gedankengut in die traditionelle Kooperationsdiskussion bis heute (vgl. z.B. Scherm 2005, S. 911 ff) einzubringen vermag, ist in erster Linie die Öffnung für Kooperationen des Personalbereichs über Unternehmensgrenzen hinweg, die zunehmend an Bedeutung gewinnt. Diese Erweiterung des Blickfeldes im Vergleich zur früheren Beschränkung auf unternehmensinterne Kooperationen kann in ihrer Bedeutung für das Personalmanagement nicht hoch genug eingeschätzt werden (vgl. dazu Abschn. 6). Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die deutlich differenziertere und präzisere Beschreibung der innerbetrieblichen Kooperationsbeziehungen, so z.B. durch die Unterscheidung von Netzwerk- und Kooperationsebene, die gesondert analysiert werden sollten. Im übrigen verlangen netzwerktypische Grundfragen wie die, warum bei vermutlich unterschiedlicher Interessenslage der Netzwerkpartner - überhaupt kooperiert

wird und wie, mit welchen Instrumenten die notwendige Koordination im internen Netzwerk erfolgt, nach einer angemessenen Antwort.

Vieles von dem, was nach der traditionellen Kooperationsforschung zur Verbesserung der Kooperation beitragen soll, fällt im Rückblick betrachtet in den Bereich des Netzwerk-Managements, während das eigentliche Kooperations-Management mehr oder weniger stark vernachlässigt wird.

Eine vertiefte Analyse und Erklärung von Istzuständen der Kooperation im Unternehmen ist wichtig, aber immer nur ein erster Schritt, um zu verändern, indem vorhandene Kooperationsformen den gestiegenen und weiter steigenden Anforderungen an den Personalbereich angepasst und/oder nach neuen Lösungen gesucht wird. Das vorhandene Netzwerkkonzept kann zwar noch kein ausgereiftes, generell anwendbares und wissenschaftlich gesichertes Instrumentarium zur Verfügung stellen, wie die innerbetriebliche Kooperation optimiert werden könnte, wohl aber kann es die Alternativensuche bereichern und die Alternativenbewertung unterstützen.

#### **4. Reorganisation der Personalarbeit als Wegbereiter der netzwerkbasierten Kooperation**

Aus der Perspektive der Netzwerkforschung kann die Entwicklung der Personalarbeit in einem neuen Licht gesehen werden. Die Ausgangssituation ist grob vereinfachend gekennzeichnet durch die zentralisierte Erbringung der benötigten Personaldienstleistungen in der funktional gegliederten Personalabteilung, die als „vollsubventionierter Monopolbetrieb“ und verlängerter Arm der Geschäftsleitung weisungsabhängig tätig wird und selbst Weisungen an die Fachbereiche erteilt. Dieser Zustand entspricht ziemlich genau dem eingangs beschriebenen Extremszenario der „hierarchischen Koordination“, von dem sich der Personalbereich erst in einem mühsamen und langwierigen Reformprozess durch Integration kooperativer Koordinationselemente lösen konnte.

In dem oben behandelten Beitrag zur Kooperation im Personalbereich wurden bereits einige Ansatzpunkte für die geforderte Reorganisation der Personalarbeit genannt. Sie dienen als Grundlage für die weitere Ausarbeitung im Rahmen einer Forschungsprojektserie mit Best Practise-Berichten innovativer Personalleiter aus verschiedenen Unternehmen und wissenschaftlichen Analysen. Anhand der folgenden Sammelwerke kann der allmähliche Übergang zu netzwerkbasierten Kooperationsformen der Personalarbeit im Sinne der Netzwerkforschung nachvollzogen werden:

- (1) Ackermann, K.-F.: Auf der Suche nach kundenorientierten Organisationsformen des Personalmanagements, in: Kienbaum, J. (Hrsg.) Visionäres Personalmanagement, Stuttgart 1992, S. 241-254;
- (2) Ackermann, K.-F. (Hrsg.): Reorganisation der Personalabteilung, Dezentralisierung, Divisionalisierung, Profit Center-Orientierung der Personalarbeit im Unternehmen, Stuttgart 1994
- (3) Ackermann, K.-F./ Meyer, M./ Mez, B. (Hrsg.): Die kundenorientierte Personalabteilung. Ziele und Prozesse des effizienten HR-Management, Wiesbaden 1998

**Ad (1):** es werden vier Stoßrichtungen bei der Suche nach kundenorientierten Organisationsformen der Personalarbeit identifiziert:

- die Delegation von Personalaufgaben auf die Führungskräfte in ihrer Doppelrolle als Träger von Personalentscheidungen und gleichzeitig als „Kunde“, der auf Expertenunterstützung der Personalabteilung angewiesen ist;
- die Einführung des Personalreferentensystems, das eine effektive und effiziente Kundenbetreuung durch die Personalabteilung sichern sollte;
- die Dezentralisierung der Personalarbeit innerhalb der bestehenden Hierarchie der Personalabteilungen, (z.B. Konzern-, Unternehmens-, Bereichs-, Werks- und Standortpersonalabteilungen);
- die Umwandlung der traditionellen, umlagenfinanzierten Personalabteilung in ein Profit- bzw. Wertschöpfungscenter mit Kosten- und Ertragsverantwortung als der sicherlich am weitest gehende Schritt.

**Ad (2):** Neben ersten Praxisbeispielen zum Profit Center Personal enthält der vorliegende Sammelband spezielle Einzelbeiträge aus Wissenschaft und Praxis über:

- Kooperationsbeziehungen zwischen Personalabteilung und Fachabteilungen;
- Institutionalisierung der Zusammenarbeit in den einzelnen Funktionsbereichen zwischen den Führungskräften auf verschiedenen Hierarchieebenen und den jeweils zuständigen Personalreferenten durch das sog. „Gesprächsrundenkonzept“;
- Integrierte Personalarbeit mit dem Schwerpunkt Projektarbeit in gemischten Projektgruppen.

**Ad (3):** Die kundenorientierte Personalabteilung wird in dem abschließenden Sammelwerk mit empirisch ermittelten Zielen, mit Kunden und Produkten, Strukturen und Prozessen und mit Methoden der Effizienzmessung aus der Sicht verschiedener Unternehmen variantenreich beschrieben. Eine Annäherung an die Perspektive der Netzwerkforschung erfolgt durch die Erkenntnis, dass es neben unternehmensinternen Kunden von Dienstleistungen der Personalabteilung (Geschäftsleitung, Führungskräfte/ Fachbereiche, MitarbeiterInnen und Betriebsrat) auch das weite Feld der unternehmensexternen Kunden gibt, die als Nachfrager nach Personaldienstleistungen (z.B. Seminarangebote für Off the job-Trainings) in Betracht kommen.

Mit der Entwicklung externer Kundenbeziehungen entsteht netzwerktheoretisch betrachtet ein interorganisationales Netzwerk der Personalabteilung, das durch Auslagerung von Personaldienstleistungen auf Outsourcing-Partner noch erweitert wird. Im Einzelnen werden zwei Falltypen behandelt:

- die Auslagerung bestimmter Personaldienstleistungen auf bereits existierende, rechtlich selbständige Dienstleister;



- die Überführung administrativer Teile der Personalabteilung in neu gegründete, rechtlich selbständige Dienstleistungsunternehmen, die fortan sowohl für den Eigenbedarf der Muttergesellschaft als auch für andere Unternehmen tätig sind.

In der Netzwerkforschung werden beide Typen des Outsourcing unter der Bezeichnung „Externalisierung von Aufgaben“ als Entstehungsursache von interorganisationalen Netzwerken bzw. Netzwerkorganisationen analysiert. Genau genommen handelt es sich in den vorliegenden Fällen um Quasi-Externalisierung, weil das Outsourcing innerhalb dieses Netzwerkes geschieht und eine kooperative Beziehung mit dem externen Netzwerkpartner aufgebaut wird.

Neuere Studien zeigen, dass es innerhalb eines solchen Unternehmensnetzwerks noch weiterreichende Möglichkeiten der Reorganisation gibt (vgl. z.B. Neweling 2004, S. 45ff). Damit stößt das Personalmanagement in einen Bereich vor, der Neulandcharakter besitzt und für den es noch wenig Eigen- und Fremderfahrung gibt. Es bietet sich an, die Netzwerkforschung nach Erkenntnissen zu durchforsten, die beim Personalmanagement von interorganisationalen Netzwerken herangezogen werden könnten (vgl. Abschn. 6).

## 5. Firmenspezifische Bündnisse für Arbeitsplätze aus Sicht der Netzwerkforschung

„Firmenspezifische Bündnisse für Arbeitsplätze“, Ende der 90er Jahre äußerst populär, sind heute fast in Vergessenheit geraten - dem Namen nach, nicht nach dem Inhalt der Beschäftigungssicherung für Arbeitnehmer. Zwischen diesen „Bündnissen“ und der Netzwerkforschung scheint es kaum Berührungspunkte zu geben.

In einem gesonderten Sammelwerk „Firmenspezifische Bündnisse für Arbeitsplätze“ (vgl. Ackermann/Kammüller 1999) werden solche Bündnisse als firmenspezifische Vereinbarungen zwischen Unternehmensleitung und den Interessenvertretern der Arbeitnehmer charakterisiert, die das gemeinsame Ziel verfolgen, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und damit Arbeitsplatzes durch Beiträge beider Bündnispartner zu erreichen. Neben sechs detailliert beschriebenen Firmenbeispielen enthält das Sammelwerk eine umfangreiche empirische Studie, die über Verbreitung, Inhalt und Form der Bündnisse in der Unternehmenspraxis Auskunft gibt. Häufig genannte Bündnisziele sind im einzelnen: „Langfristige Standortsicherung“, „Arbeitszeitflexibilisierung“ und „(Lohn-)Kostenreduzierung“. Während arbeitgeberseitig vor allem „mitarbeiterorientierte Arbeitszeiten“, „Freizeitausgleich für Überstunden“, „Befristete Beschäftigung“ (statt Entlassung), „Verzicht auf Standortverlagerungen“ sowie „Standortgebundene Investitionen“ eingebracht werden, bezieht sich die angebotene Gegenleistung der Arbeitnehmerseite vor allem auf „Arbeitszeitflexibilität“, „Längere Regelarbeitszeit“ und „Verzicht auf finanzielle Leistungen“. Meist werden „Bündnisse für Arbeitsplätze“ auf Initiative der Unternehmens- und Personalleitungen in Form einer Betriebsvereinbarung abgeschlossen.

Nach den vorangehenden Erläuterungen lassen sich die Firmenspezifischen Bündnisse unschwer als Regelungen für ein spezifisches intraorganisationales Netzwerk zwischen Unternehmens- bzw. Personalleitung eines Unternehmens auf der einen und dem Betriebsrat dieses Unternehmens auf der andern Seite erkennen. Die definitionsgemäß in jedem Netzwerk enthaltene reziproke Beziehung zwischen den Netzwerkpartnern wird hier besonders deutlich. Es spricht für die Variabilität des Netzwerkkonzepts, so unterschiedliche Phänomene einfangen zu können.

## 6. Originäre Beiträge der Netzwerkforschung zur Personalarbeit in vernetzten Unternehmen

Man mag die bisherige Vorgehensweise, bereits dokumentierte Themen des Personalmanagements aus Netzwerk-Sicht nochmals aufzugreifen, als „alter Wein in neuen Schläuchen“ abtun (was freilich u.E. nicht angemessen wäre). Richtig ist aber, dass damit die Möglichkeiten des Netzwerkkonzepts nur höchst unvollkommen ausgeschöpft worden sind.

Wie bereits an früherer Stelle erwähnt, sind personelle Aspekte des Netzwerkmanagements von der Netzwerkforschung bislang noch relativ wenig beachtet worden. Ein erster Versuch, den aktuellen Forschungsstand aufzuarbeiten, hat eine Reihe von neuen, für das Personalmanagement besonders interessanten Fragestellungen identifiziert (vgl. Ackermann 2011):

- (1) welchen Einfluss hat die zunehmende interorganisationale Unternehmensvernetzung auf die Geschäftspartner-Rolle der Personalmanager, wenn beispielsweise mehr „freie MitarbeiterInnen“ zum Einsatz kommen und mehr MitarbeiterInnen von Partnerunternehmen aus dem Netzwerk bei der Auftragsbearbeitung beteiligt werden?;
- (2) welche Bedeutung kommt den Personalmanagern in interorganisationalen Unternehmensnetzwerken als „Grenzgänger“ bzw. „Boundary Spanner“ zu?
- (3) welche Auswirkungen hat die Bildung von interorganisationalen Netzwerken auf die klassischen Personalfunktionen? Unter dieser Fragestellung werden vor allem Themen wie z.B. Personalentwicklung und Personalführung in Unternehmensnetzwerken behandelt, die einen hohen Neuigkeitswert für das Personalmanagement besitzen;
- (4) wie kann Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken organisiert und auf verschiedene Aufgabenträger verteilt werden? Grundsätzlich stehen interne Varianten, quasi-externe Varianten und externe Varianten als Wahlmöglichkeiten zur Verfügung;
- (5) in welchem Umfang und auf welche Weise kooperieren Personalmanager in den Unternehmen mit externen Dienstleister-Netzwerken, z.B. mit Unternehmensberatern?;
- (6) wie funktionieren „zwischenbetriebliche Personaltransfers in tarifvertraglich geregelten Netzwerken“ und „zwischenbetriebliche Personalinnovations-Netzwerke mit Public-Private-Partnerships“?

Der aktuelle Forschungsstand soll erstmals zum 31. Stuttgarter Unternehmergehörigen im kommenden November veröffentlicht werden und ist daher noch nicht frei verfügbar. Was aber bereits jetzt gesagt werden kann, ist eine Bestätigung der These, dass es eine besondere Problemstellung beim Management von Unternehmensnetzwerken im Vergleich zum klassischen Unternehmensmanagement gibt, die direkt oder indirekt auch das Personalmanagement betrifft. Diese Besonderheiten hat Petry bereits früher in drei Punkten zusammengefasst (Petry 2006, S.4): „

- (1) Aufgrund der rechtlichen Selbständigkeit der Netzwerkteilnehmer fehlt eine klare hierarchische Ordnung. An der Willensbildung sind stets mehrere Akteure beteiligt. Auch wenn die einzelfallbezogene Ausgestaltung sehr unterschiedlich sein kann, sind Netzwerke zunächst einmal polyzentrische Systeme. Aus meist divergierenden Zielvorstellungen entstehen komplexe, multipersonale und multikriterielle Entscheidungssituationen.

- (2) Aufgrund der Autonomie der Netzwerkpartner fehlt den traditionellen, hierarchischen Steuerungs- bzw. Koordinationsmechanismen der Durchgriff bei der Willensdurchsetzung. Die für das Netzwerk getroffenen Entscheidungen werden von den einzelnen Netzwerkpartnern autonom implementiert.
- (3) Die ständig vorhandene Exit- und Entry-Option ist eine weitere Besonderheit von Netzwerken. Netzwerkein- und -austritt sind prinzipiell jederzeit möglich. Aus dieser Offenheit ergibt sich eine höhere Dynamik, die eine hohe Anpassungsfähigkeit verlangt.“

Viele Fragen an das Netzwerkmanagement, speziell personalbezogene Fragen, sind nach wie vor offen (vgl. Sydow 2010a, S. 210). Im folgenden werden nur einige wenige genannt: „welche Implikationen hat ein Commitment zu zwei oder gar zu mehreren Organisationen ...“?; „welche Probleme ergeben sich angesichts der Koexistenz von Organisations- und Netzwerkkulturen und wie lassen sich diese durch personale Führung überwinden?“; „welche Machtgrundlagen sind für die Führung von „boundary spanners“ bedeutsam?“; „welche speziellen Fragen wirft der Extremfall der Führung abhängiger Selbständiger im Netzwerk auf?“ etc. Diese und andere noch offenen Fragen belegen, dass das Netzwerkkonzept selbst noch entwicklungsfähig und entwicklungsbedürftig ist. Nach Aderhold ist „... die über verschiedenste Wissenschaftsdisziplinen verstreute Netzwerkforschung weit davon entfernt ..., einen geschlossenen theoretischen Rahmen zur Beschreibung und Erklärung von Netzwerken sowie deren Einzelphänomenen bereitstellen zu können“ (Aderhold 2005, S. 115). Wer den Entwicklungsstand der Netzwerkforschung weniger kritisch sieht, und sich zwischen „Rigor“ und „Relevance“ für die „Relevance“-Position entscheidet, mag den Nutzen für das Personalmanagement trotzdem als hinreichend groß einschätzen.

## 7. Fazit

Es gibt ermutigende Anzeichen dafür, dass das Konzept der netzwerkbasierten Kooperation sich für das Personalmanagement als tauglich erweist. Diese Schlussfolgerung stützt sich einmal auf die versuchsweise Anwendung des Netzwerkkonzepts auf bereits dokumentierte Forschungsergebnisse des „traditionellen“ Personalmanagements, zum anderen auf die Auswertung von personalrelevanten Ergebnissen der Netzwerkforschung, die das bisherige Anwendungsfeld des Personalmanagements wesentlich erweitert hat.

Trotzdem zögern wir, bereits jetzt von einem neuen (generellen) Rahmenkonzept für das Personalmanagement zu sprechen, weil ein hoher Grad der Unternehmensvernetzung vorausgesetzt wird, der zumindest bei einem Teil der Unternehmen noch nicht erwartet werden kann. Desweiteren mahnen die noch vielen ungelösten Fragen zur Vorsicht. Wir plädieren für den weiteren Ausbau und für weitere Anwendungstests, bevor das Konzept der netzwerkbasierten Kooperation als (generelles) Rahmenkonzept für das Personalmanagement seinen endgültigen Platz erhält.

## Literaturverzeichnis

- (1) Ackermann, K.-F.: Anforderungen der Unternehmensvernetzung an das Personalmanagement und eigenaktive Selbstvernetzung der Personalmanager, in: Pedell/ Kemper/ Schäfer (Hrsg.), Management vernetzter Produktionssysteme - Innovation, Nachhaltigkeit und Risikomanagement, München 2011 (im Druck; Tagungsband zum 31. Stuttgarter Unternehmerversprache am 02. November 2011)
- (2) Ackermann, K.-F./ Kammüller, M. (Hrsg.), Firmenspezifische Bündnisse für Arbeitsplätze, Stuttgart 1999
- (3) Ackermann, K.-F./ Meyer, M./ Mez, B. (Hrsg.): Die kundenorientierte Personalabteilung. Ziele und Prozesse des effizienten HR-Management, Wiesbaden 1998
- (4) Ackermann, K.-F. (Hrsg.): Reorganisation der Personalabteilung, Dezentralisierung, Divisionalisierung, Profit Center-Orientierung der Personalarbeit im Unternehmen, Stuttgart 1994
- (5) Ackermann, K.-F.: Auf der Suche nach kundenorientierten Organisationsformen des Personalmanagements, in: Kienbaum, J. (Hrsg.), Visionäres Personalmanagement, Stuttgart 1992, S. 241-254;
- (6) Ackermann, K.-F.: Kooperation- notwendige Grundlage und Voraussetzung für ein erfolgreiches Personalmanagement im Unternehmen, in: Hauff, M.v. (Hrsg.), Moderne Industriegesellschaft. Herausforderungen und Perspektiven, Ludwigsburg - Berlin 1991, S. 243-260
- (7) Aderhold, J.: Unternehmen zwischen Netzwerk und Kooperation. Theoretische und pragmatische Folgerungen einer übersehenen Unterscheidung, in: Aderhold, J. et al (Hrsg.), Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen - Methoden - Anwendungsfelder, Wiesbaden 2005, S. 113 - 142
- (8) Aderhold, J. u.a.: Wie funktionieren Netzwerke, in: Teich, T. (Hrsg.), Hierarchielose Regionale Produktionsnetzwerke, Chemnitz 2001, Kap. 1, S. 1-29
- (9) Alt, R. et al: Introduction - Chances and Challenges in Business Networking, in: Österle, H. et al (Eds.), Business-Networking. Shaping Collaboration Between Enterprises, Berlin-Heidelberg-New York 2001, S. 1-14
- (10) Corsten, H.: Grundlagen der Koordination in Unternehmensnetzwerken, in: derselbe (Hrsg.); Unternehmensnetzwerke. Formen unternehmehmungsübergreifender Zusammenarbeit, München - Wien 2001, S. 1 - 58
- (11) Endress, R.: Strategie und Taktik der Kooperation, 2. Aufl. Berlin-München 1991 (1. Aufl. 1975)
- (12) Morschett, D.: Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken, in: Zentes, J. et al (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 378 - 403

- (13) Neweling, S.: Reorganisationsmöglichkeiten des Personalmanagements in Unternehmensnetzwerken, in: Gericke, J. u.a. (Hrsg.), Management von Unternehmensnetzwerken, Hamburg 2004, S. 45-68
- (14) Petry, Th.: Netzwerkstrategie. Kern eines integrierten Managements von Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden 2006
- (15) Sauer, D./ Hirsch-Kreinsen, H., Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und Kooperation. Ergebnisse des Expertenkreises „Zukunftsstrategien“. Bd. III, München 1996
- (16) Scherm, E.: Kooperationen in der Personalarbeit, in: Zentes, J. et al (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 911 - 934
- (17) Stegbauer, Chr. (Hrsg.): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften, 2. Aufl., Wiesbaden 2010
- (18) Sydow, J.: Führung in Netzwerkorganisationen - Fragen an die Führungsforschung, in: derselbe (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisationen, 5. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 359-372 (a)
- (19) Sydow, J.: Management von Netzwerkorganisationen. Zum Stand der Forschung, in: derselbe (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisationen, 5. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 373-470 (b)
- (20) Sydow, J.: Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992

Autor:

Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann,

Geschäftsführer der ISPA consult GmbH,

Stuttgart

**Kontaktadresse:**

ISPA consult GmbH

Kernerstraße 43

70182 Stuttgart

Tel: 0711/ 22 87 93

E-Mail: [info@ispa-consult.de](mailto:info@ispa-consult.de)