



Bericht der Gedifo-Gruppe „Interne Kommunikation“

NETZWERK-KOMMUNIKATION

Theorie und Praxis des Einsatzes der Sozialen
Netzwerkanalyse in der Arbeit von GewerkschafterInnen
und BetriebsrätInnen

Wien, 8.12.2005



Dieser Bericht entstand im Rahmen eines seitens der Arbeiterkammer Wiens geförderten
Projekts

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	4
2.	Zielsetzungen und Ablauf des Projekts	6
2.1.	Zielsetzung	6
2.2.	Ablauf.....	8
3.	Theorie der Netzwerke im gewerkschaftlichen Kontext.....	10
3.1.	Was tun?	10
3.2.	Das Instrument der Sozialen Netzwerkanalyse.....	10
4.	Woran man die Schlüsselspieler erkennt.....	14
5.	Soziale Netzwerke als organisatorische Kompetenz.....	17
5.1.	Die drei Kernfunktionen einer Gewerkschaft / eines Betriebsrates	17
5.2.	Die Netzwerke einer Interessenvertretung.....	18
5.3.	Die Netzwerke einer Dienstleistungsagentur	21
5.4.	Die Netzwerke eines Community-Builders.....	22
6.	Fünf Beispiele für Maßnahmen auf Basis Sozialer Netzwerkanalyse.....	24
6.1.	Beispiel 1: Die Gewerkschaft / der Betriebsrat als lernende Netzwerkorganisation.....	24
6.2.	Beispiel 2: Eine netzwerkorientierte Schulungs- und Weiterbildungsoffensive.....	26
6.3.	Beispiel 3: Management des innerbetrieblichen Direktkontakts	27
6.4.	Beispiel 4: Prelaunch Groups.....	28
6.5.	Beispiel 5: Social Capital Management als organisatorische Kompetenz	29
7.	Netzwerkanalyse als Instrument zur Erforschung der Produktionsverhältnisse.....	30
8.	Projekte mit Sozialer Netzwerkanalyse im Rahmen des Gedifo.....	31
8.1.	Beispiel 1: Veränderung des Betriebsklimas bei einem KMU der Elektroindustrie (Tecwings GmbH) im Rahmen der Projektgruppe "Interne Kommunikation"	31
8.2.	Beispiel 2: Nutzung von strategischen Netzwerken für BR-Wahlen, SBS BR, Juni 2005.....	35
8.3.	Beispiel 3: Betriebsrätenetzwerk im Medienbereich	37
8.4.	Beispiel 3: Nutzung von Netzwerken zur Einschätzung von Prämienmodellen für den Abschluss einer Betriebsvereinbarung (Telekom Salzburg)	39
9.	Resume und Ausblick	40
10.	Literatur	42

Fragen zum Bericht bitte an <mailto:harald.katzmair@fas.at>

1. Einleitung

Der vorliegende Bericht ist das Ergebnis einer gemeinsamen Projektgruppe aus BetriebsrätInnen, GewerkschafterInnen, WissenschaftlerInnen, OrganisationsberaterInnen und ExpertInnen der Arbeiterkammer die gemeinsam im Rahmen des Gedifo (Gesellschaftspolitisches Diskussionsforum) insgesamt über ein Jahr zum Thema „Netzwerk-Kommunikation - Potenziale des Einsatzes der Sozialen Netzwerkanalyse für die Arbeit von GewerkschafterInnen und BetriebsrätInnen“ gearbeitet hat.

Die Mitglieder der Kerngruppe waren in alphabetischer Reihenfolge:

- **Robert Bautzmann:** Berater und Coach, robautz@utanet.at
- **Silvia Hellmer:** Sozialwissenschaftlerin, Organisationsberaterin und Coach - Universität Klagenfurt / IFF, Silvia.Hellmer@uni-klu.ac.at
- **Harald Katzmair:** Sozialwissenschaftler und Leiter des FAS.research Instituts, harald.katzmair@fas.at
- **Martin Korn:** BRV Tecwings, martin.korn@tecwings.at
- **Alois Pillichshammer:** VPA-Vorsitzender Telekom Salzburg, alois.pillichshammer@telekom.at
- **Herbert Schulze:** BR Hewlett Packard (bis Ende 2004), dym.schulze@utanet.at
- **Fritz Spinka:** BRV Siemens Business Solutions, friedrich.spinka@siemens.com
- **Michael Vlastos:** VÖGB, michael.vlastos@oegb.at
- **Astrid Zimmermann:** BRV im Standard (bis Anfang 2005) - Vorsitzende Stellvertreterin der Gewerkschaft Druck/ Journalismus/Papier, astrid.zimmermann@medienhaus-wien.at

Seitens der Arbeiterkammer Wien wurde die Arbeitsgruppe durch **Ulrich Schönbauer** (Ulrich.SCHOENBAUER@akwien.at) betreut. Er war Initiator der Arbeitsgruppe und hat laufend Feedback und auch inhaltlichen Input in die Arbeit der Gruppe gegeben.

Unser Anliegen und Ziel war es mit dem Instrumentarium der sozialen Netzwerkanalyse konkrete Projekte im Bereich der internen Kommunikation zwischen Betriebsräten und Belegschaft durchzuführen, gemeinsame Erkenntnisse zu ziehen und potenzielle Verbesserungsschritte und Maßnahmen im Bereich interne Kommunikation zu überlegen, um Anregungen auch an andere KollegInnen und Betroffene zu geben.

Darüber hinaus galt es im Hinblick auf ein weiterführendes Aus- und Weiterbildungsprogramm im Bereich Netzwerkanalyse – Netzwerkkommunikation neue Formen der Produktion und des Austausches des erarbeiteten Wissens zu erproben.

Die Ergebnisse dieser Zusammenarbeit wurden laufend im Rahmen regelmäßig stattfindender Gedifo-Treffen dargestellt. Unter anderem erschien zur Arbeit der Gruppe ein umfassender Artikel in der Zeitschrift „Arbeit und Wirtschaft“ (58. Jg- Juli – August 2004, http://www.arbeit-wirtschaft.at/aw_07_08_2004/art4.htm)

Alle Gruppentreffen wurden umfassend schriftlich mitprotokolliert und liegen in vollständig transkribierter Form vor. Die Transkripte sind im Bedarfsfall beziehbar unter: Ulrich.SCHOeNBAUER@akwien.at

Im vorliegenden Bericht werden in den Abschnitten 3-7 das Instrument soziale Netzwerkanalyse, die Möglichkeiten zur Analyse und Maßnahmen mit sozialer Netzwerkanalyse beschrieben. Der gleichnamige Text (Netzwerk-Kommunikation, Potenziale des Einsatzes der Sozialen Netzwerkanalyse für die Arbeit von GewerkschafterInnen und BetriebsrätInnen) wurde von Harald Katzmaier verfasst und ist in „Unternehmensreorganisation und Arbeitnehmerinteressenvertretung“ von Günther Sander und Ulrich Schönbauer (Hrsg.) (2003): ÖGB-Verlag, erschienen.

Im Abschnitt 8 werden kurz vier Projekte vorgestellt, die im Rahmen des Gedifo durchgeführt und vom Lernteam begleitet wurden:

- **Veränderung des Betriebsklimas** bei einem KMU von Martin Korn (BRV Tecwings)
- **Nutzung von strategischen Netzwerken für BR-Wahlen** von Fritz Spinka (BRV Siemens Business Solutions)
- **Betriebsrätenetzwerk im Medienbereich** von Astrid Zimmermann (BRV im Standard (bis 2005), Vorsitzende Stellvertreterin der Gewerkschaft Druck, Journalismus, Papier)
- **Nutzung von Netzwerken zur Einschätzung von Prämienmodellen** für den Abschluss einer Betriebsvereinbarung (Telekom Salzburg) von Alois Pillichshammer (VPA-Vorsitzender Telekom Salzburg).

Es wird jeweils die Ausgangslage und Zielsetzung der Projekten beschrieben, die gesetzten Maßnahmen unter besonderer Berücksichtigung des Instrumentariums der Netzwerkanalyse und Ergebnisse bzw. Empfehlungen für BetriebsratskollegInnen, die sich aufgrund der Erfahrungen in den Projekten ergeben haben.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und alles Gute für Ihre Arbeit!

Ihre Gedifo-Kerngruppe „Innerbetriebliche Kommunikation

Wien, am 8.12.2005

2. Zielsetzungen und Ablauf des Projekts

2.1. Zielsetzung

Die Zielsetzung des Projekts war es das Thema „Netzwerkanalyse“ im Kontext der internen Kommunikation anhand eigener Praxisprojekte zu vermitteln. Jeder Betriebsrat brachte eigene Projekte und Problemstellungen in eine gemeinsame Lerngruppe ein. Die in der Gruppe vertretenen ExpertInnen und BetriebsrätInnen fungierten jeweils als Coach und Berater und unterstützten den BR bei der Bearbeitung und Durchführung des Projekts.

Die Grundidee hinter diesem modernen, vom MIT übernommenen Lernsetting war es, dass die Betriebsräte dann den meisten Nutzen und Lernfortschritt generieren können, wenn sie im Rahmen der Lösung von eigenen, existierenden Problemfeldern lernen können. Die Rolle der ExpertInnen war die des Beraters, der fachliche Inputs und Feedback gibt. Insgesamt basierte das Setting auf 4 unterschiedlichen Inputebenen von Wissen:

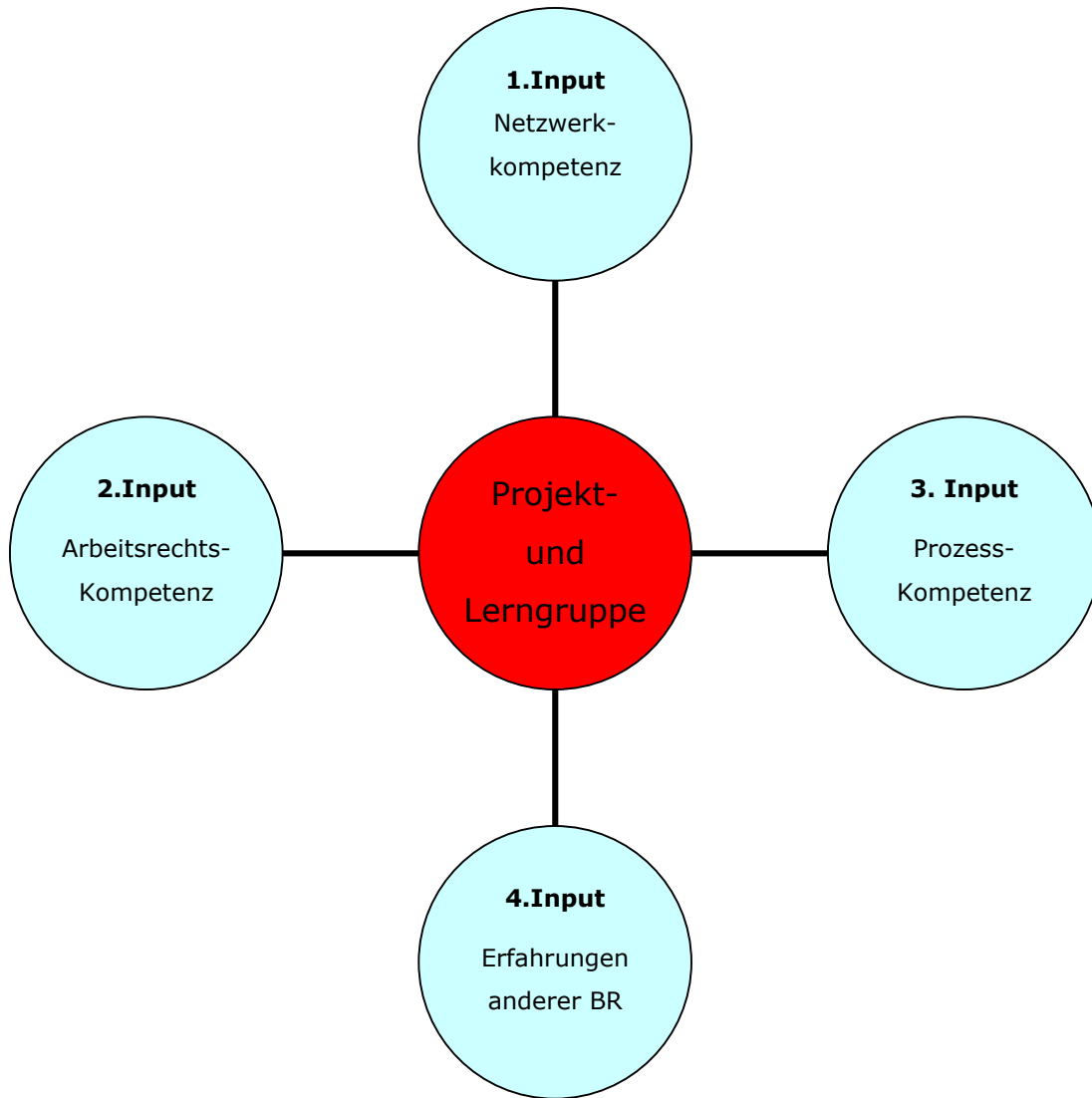
- a.) **Netzwerkberatung:** Hier ging es allen voran die Betriebsräte konkret dabei zu unterstützen ihre innerbetrieblichen Netzwerke zu untersuchen und die SchlüsselspielerInnen in den jeweiligen Bereichen zu identifizieren (Opinion Leader, Opinion Broker, Prestige Leader). Darüber hinaus ging es darum konkret beim Aufbau und bei der Nutzung dieser Netzwerke Hilfe und fachlichen Input zu leisten.
- b.) **Arbeitsrechtliche Fachberatung:** Gab es in einem Projektbereich Problemstellungen mit arbeitsrechtlicher Relevanz wurden die BetriebsrätInnen direkt durch anwesende VertreterInnen aus AK und/oder ÖGB beraten oder jene konnten sehr schnell an die entsprechenden zuständigen ExpertInnen in ihren Institutionen weiterleiten.
- c.) **Coaching und Prozessberatung:** Hier ging es vor allem darum die BetriebsrätInnen dabei zu unterstützen, ihre eigenen Projekte effektiver und effizienter zu organisieren und zu managen (Prozesskompetenz), aber auch die eigene Rolle als BR im definierten Problemfeld zu bestimmen (Rollenklärung des BR). Fragen der praktischen Projektumsetzung, plötzlich auftretender sozialer und technischer Hürden und Hindernisse wurden hier behandelt. Darüber hinaus erwies es sich als erfolgskritisch, die eigene Rolle als BR im Vorfeld zu definieren. Hier war es vor allem das Spannungsfeld zwischen dem

BR als „Problemlöser“ und dem BR als „Coach“, der anderen dabei hilft, damit diese ihre Probleme selber lösen können, das immer wieder diskutiert wurde.

d.) Input durch andere BR: Hier war der Vorteil des Lernens in einer Gruppe am Offensichtlichsten. Die Frage: „Und wie ist das bei euch, wie löst ihr dieses Problem?“ war die vielleicht am häufigsten gestellte seitens der BR an die anderen anwesenden BR. Die Inputs in Form von Informationen von anderen BR anhand von best-practise und bad-practise Beispiele waren vielfältig und äußerst fruchtbar.

Neben den kurzfristigen Zielsetzung der konkreten Wissensvermittlung war das mittelfristig damit verbundene Ziel einen ExpertInnenpool aufzubauen, um BetriebsrätInnen bei einem etwaigen neuen Lehrgang „Netzwerkanalyse – Netzwerkkommunikation für BR“ nach dem Motto „Train the Trainer“ als TrainerInnen für andere BR quasi „aufzubauen“.

Übersicht: Die Projektdimensionen der Arbeitsgruppe „Interne Kommunikation“ des Gedifo



2.2. Ablauf

Zwischen November 2004 und November 2005 hat sich die Gruppe insgesamt zu 7 Meetings (à 5 Stunden) getroffen.

In jedem Meeting stand eines der Projekte im Zentrum der Analyse und Diskussion. Dafür wurden 3 Stunden anberaumt. Die restlichen 2 Stunden wurde der Stand der jeweils restlichen 3 Projekte besprochen.

Die ProjektleiterInnen präsentierten den Stand ihres Projekts in den einzelnen Sitzungen gemäß folgender, im Vorfeld gemeinsam festgelegter Checkliste:

- Was sind die Zielsetzungen des Projekts?

- Wo steht man im Projektplan?
- Welche Probleme gibt es bei der Umsetzung?
- Welche positiven Dinge gibt es zu berichten?
- Was sind konkrete Fragen an die ExpertInnen und KollegInnen
- Wo benötigt man Hilfe um das Projektziel zu erreichen?
- Konkrete nächste Schritte
- Wo möchte man beim nächsten Treffen der Gruppe stehen?

Die Zwischenergebnisse wurden im Zeitraum im Rahmen zweier Gedifo-Gesamttreffen von der Arbeitsgruppe vorgestellt.

Darüber hinaus gab es einen umfassenden E-mail Austausch zu Sonderfragen im Bereich Betriebsvereinbarungen (Prämienmodelle).

3. Theorie der Netzwerke im gewerkschaftlichen Kontext

3.1. Was tun?

Die Wörter „Netzwerke“ und „Kommunikation“ sind in aller Munde. Wer etwas auf sich hält, arbeitet an seinem persönlichen Netzwerk und kommuniziert - am besten rund um die Uhr - mit seinen Kunden / Klienten / Mitgliedern etc. In den unterschiedlichsten Medien liest man davon, dass die Gewerkschaft ihre Kommunikation mit den Mitgliedern „verbessern“ solle. Dasselbe gelte für die Arbeit der BetriebsrätInnen. Es wird von „abgehobener“ bzw. „unverständlicher“ Kommunikation gesprochen. Von der Notwendigkeit zu mehr Direktkontakt mit den Mitgliedern und MitarbeiterInnen ist da die Rede. Aber eigentlich weiß niemand so recht, was wirklich darunter zu verstehen ist. Denn selten sagt jemand dazu, wie das gehen soll. Ein Gewerkschafter oder Betriebsrat in einem großen Unternehmen kann nicht mit jedem Beschäftigten persönlich reden. Die Zeit des Einzelnen ist begrenzt und viele FunktionärInnen stehen schon jetzt mit ihrer Arbeit am Rand ihrer Belastbarkeit. Und die guten „alten“ Kommunikationsmedien (gewerkschaftseigene und betriebsinterne Zeitschriften, Aushänge, Folder, Flugblätter, Inserate in Tageszeitungen etc.) reichen auch nicht mehr aus, um die KollegInnen in die Arbeit des Betriebsrates oder der Gewerkschaft einzubinden. Outsourcing, Desk-Sharing, abteilungs- und standortübergreifende Teamarbeit, Virtuelle Projekte bringen es mit sich, dass andere Strategien und Techniken gefunden werden müssen. Hinzu kommt, dass die „alten“ Kommunikationsmedien immer teurer und der Lärm in den Medien immer größer wird. Man kommt mit den eigenen Botschaften immer schwieriger durch.

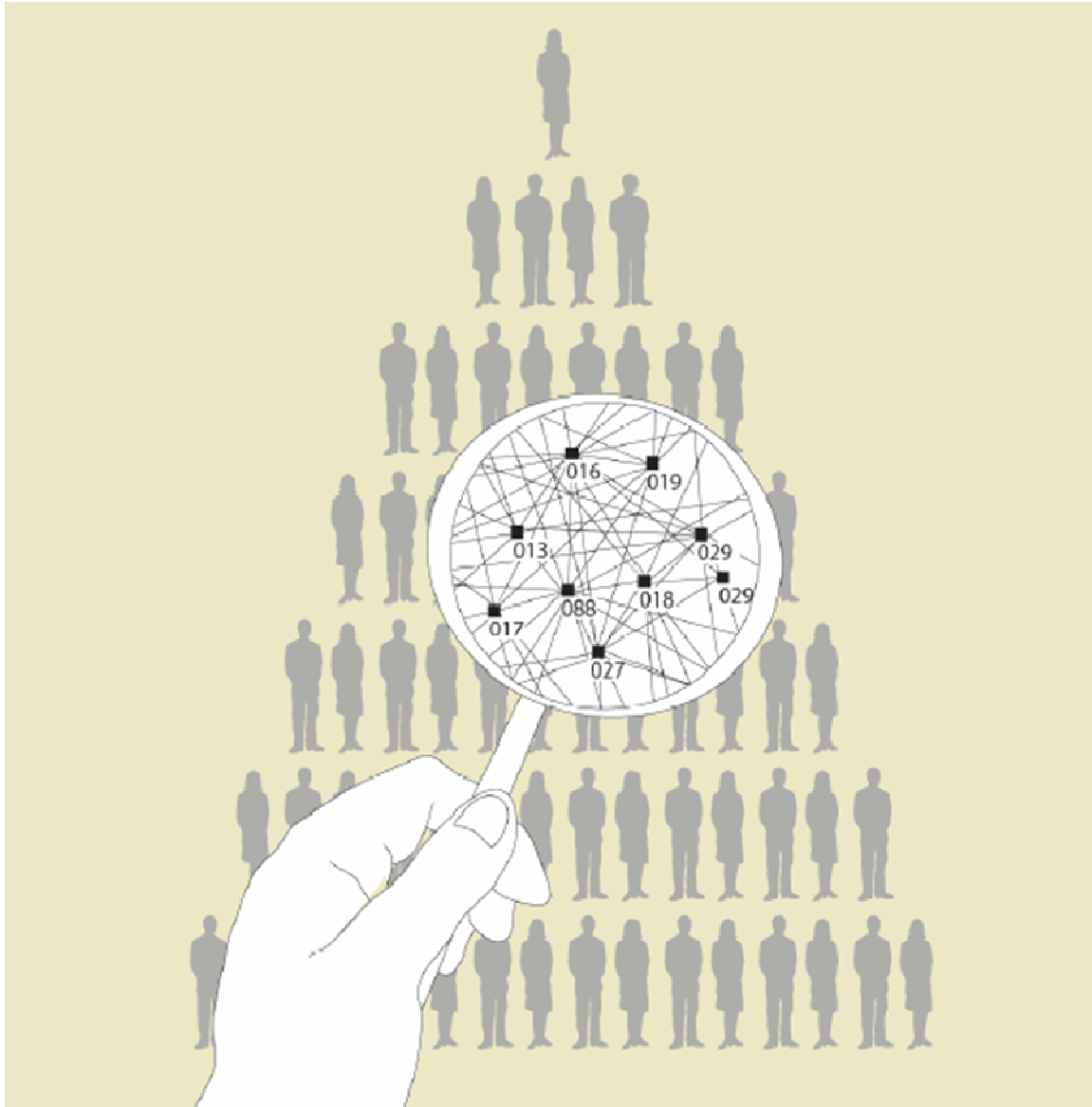
Die Frage lautet also: Wie kann ein neuer Weg im Aufbau und der Nutzung von Netzwerken im gewerkschaftlichen Kontext beschritten werden? Was tun, um die gewerkschaftliche Kommunikation effizienter und effektiver zu machen? Die Antwort auf diese Frage, die in diesem Buchbeitrag vorgeschlagen wird, ist einfach und komplex zugleich. Sie lautet: **Identifiziere in Netzwerken jene Schlüsselspieler mit den größten Multiplikatorwirkungen und kommuniziere mit diesen Schlüsselspielern direkt.** Doch woran erkennt man Schlüsselspieler? Wie weiß man, ob jemand große „Multiplikatorwirkungen“ hat, oder nicht?

3.2. Das Instrument der Sozialen Netzwerkanalyse

Die **Soziale Netzwerkanalyse** ist eine neue Methode, die exakt auf diese Frage eine Antwort gibt. Sie zeigt, wie Netzwerke **analysiert, gesteuert** und **evaluiert** werden können. Soziale Netzwerkanalyse ist ein spezielles wissenschaftliches Instrument zur Erfassung und grafischen Darstellung informeller Kommunikations-, Informations- und Wissensströme in Organisationen (sogennantes **organizational mapping**). Organigramme schreiben den Arbeits- und Informationsfluss hierarchisch vor. Es handelt sich dabei allerdings um eine nur sehr eingeschränkt brauchbare Beschreibung der organisatorischen Realität. Informelle, sowie externe Beziehungen, wie etwa die zu den Kunden, Lobbyisten, anderen

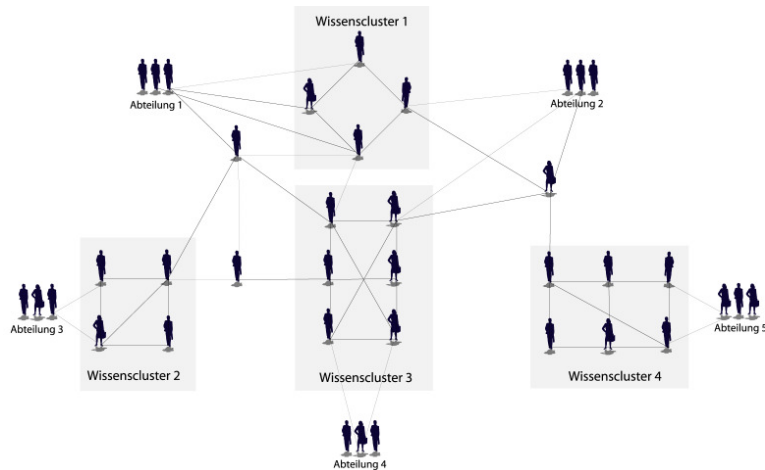
Unternehmungen, öffentlichen Entscheidungsträgern der Politik (oder den Mitgliedern) usw. werden hier nicht abgebildet.

Abbildung 1: Was hinter dem Organigramm wirklich geschieht – Ein Netzwerk von Beziehungen



Die soziale Netzwerkanalyse zeigt hingegen, wie Informationen durch ein komplexes Netzwerk von informellen Kanälen fließen und wie hoch das tatsächliche Kommunikationsvolumen ist, d.h. wie hoch die absolute Menge an Informationen ist, die durch einen Bereich „fließt“.

Abbildung 2: Das Netzwerk des informellen Erfahrungsaustauschs in einem Betrieb



Soziale Netzwerkanalyse legt die **soziale Infrastruktur der Kommunikation** innerhalb der Organisation frei. Analog zu einem Straßen- oder Schienennetz ist ein gut ausgebautes soziales Netzwerk die Voraussetzung dafür, dass Personen oder Organisationen wirtschaftlich und politisch erfolgreich sind. Je bessere Kontakte jemand hat, umso leichter fällt es, Informationen, Güter und Dienstleistungen zu mobilisieren sowie die eigenen Botschaften unter die Leute zu bringen.

Basierend auf den Ergebnissen können spezielle Strategien, Maßnahmen und Taktiken abgeleitet werden. Strategien, Maßnahmen und Taktiken fußen auf einem reichen, empirischen best-practice Erfahrungsschatz aus der netzwerkanalytischen Kommunikations- und Organisationsforschung und gehören zum „state of the art“ moderner Organisationspraktiken. Multinationale Konzerne wie IBM, HP, Boeing, Microsoft, France Telecom etc. bedienen sich dieses Instruments, da es ermöglicht, zu sehen, was „hinter“ dem eigenen Organigramm tatsächlich passiert.

Umso wichtiger ist es, dass dieses moderne Instrument auch in die Arbeit der Gewerkschaft und der BetriebsrätInnen Einzug hält. Schließlich gilt es, gegenüber der „anderen Seite“ konkurrenzfähig zu bleiben und den Zug der Zeit nicht zu versäumen. Für Betriebsrat und Gewerkschaft ist es enorm wichtig, möglichst eng an die Hauptverkehrsadern des (informellen) Informationsflusses angebunden zu sein. Es gilt besser informiert zu sein als andere, früher als andere über Entwicklungen Bescheid zu wissen und die sich daraus ergebenden strategischen Vorteile zu nutzen.

Vor diesem Hintergrund lassen sich drei Hauptanwendungsbereiche der Sozialen Netzwerkanalyse im Kontext der Arbeit von GewerkschafterInnen und BetriebsrätInnen aufschlüsseln:

A. Analyse - Wie es ist

- *Stärken-Schwächen-Analyse* der bestehenden Kommunikationsstrukturen.
- Bewertung der *Kommunikationseffizienz* von Hierarchieebenen und Standorten.
- Bewertung und Analyse des *Kommunikationsverhaltens* und der Kampagnenfähigkeit

→ Identifikation von „guten“ und „schlechten“ Kommunikationsstrukturen“ (Stichwort: *Vorzeigemodelle, Negativ-Modelle*).

B . Strategie - Wie es sein soll

→ Entwicklung maßgeschneiderter Modelle der maximalen Kommunikations- und Kampagnenfähigkeit des Betriebsrates und der Gewerkschaft in ihrer Funktion als a.) *Interessenvertretung* b.) als *Informationsagentur* und c.) als *Community Builder* (s. 5.1 unten)

C. Maßnahmen - Was zu tun ist

→ Entwicklung von Maßnahmen und Techniken zur Verbesserung der *Zielgenauigkeit* und *Effizienz der Kommunikation*

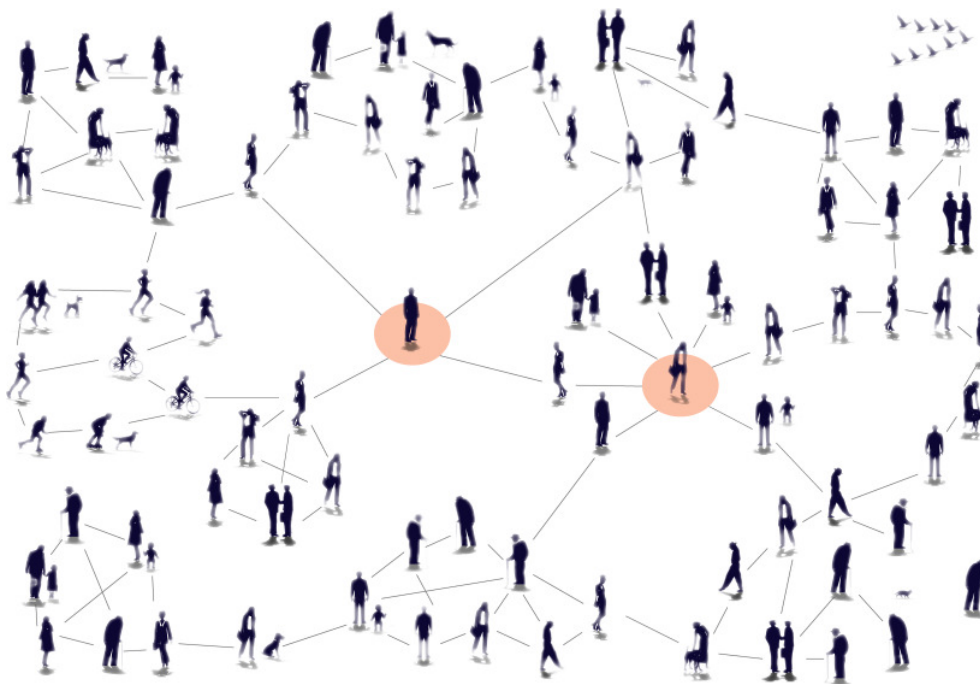
→ Entwicklung von Maßnahmen und Techniken zur Erhöhung der *kommunikativen Kompetenz* (Stichwort: *skills for networking*) der BetriebsrätInnen.

4. Woran man die Schlüsselspieler erkennt

Wie in einem Schienen- oder Straßennetz sind in sozialen Netzwerken jene **Verkehrsknotenpunkte** von größter strategischer Bedeutung, in denen viele „Verkehrswege“ zusammenlaufen (sog. Drehkreuze oder „Hubs“). Die meisten Informationen laufen durch diese Knotenpunkte. Falls keine alternativen Routen vorhanden sind, bilden sie Flaschenhälse, durch die alle Informationen durchgehen *müssen*.

Für jede erfolgreiche Planung von Kampagnen oder für Maßnahmen des Kommunikations- und Informationsmanagements ist es daher wichtig zu wissen, welche **Unternehmensbereiche** (Abteilungen, Standorte, Teams etc.) und **Personen** die Drehkreuze der internen und externen betrieblichen Kommunikation sind. Kennt man die Drehkreuze, weiß der Betriebsrat oder Gewerkschaftsfunktionär, wen man besonders „bearbeiten“ muss, damit die Informationen dort landen, wo sie landen sollen. Eine vollkommen neue Form der Planung und Gestaltung von innerorganisatorischen Prozessen wird möglich.

Abbildung 3: Die beiden Drehkreuze in einem Netzwerk (Opinion Leader und Opinion Broker)



Meinungen fokussieren sich in den Äußerungen dieser zentralen Personen. Sie übernehmen damit die Rolle des **Opinion Leader** (Meinungsführer). Opinion Leader haben die meisten Beziehungen zu den Mitgliedern ihrer Gruppe (in Abbildung 3 die Frau in der rechten Bildmitte). Sie haben ein genaues Wissen über die aktuellen Stimmungen im Netzwerk, wissen, wo die Leute der Schuh drückt. Sie stabilisieren allerdings diese Meinungen eher, als dass sie die Meinung im Netzwerk beeinflussen.

Meinungsführer bestätigen und bekräftigen eher als dass sie direkt beeinflussen. Sie sind Stabilisatoren, aber keine Erneuerer. Sie üben eine integrative Funktion aus, aber keine den anderen überredende / überzeugende. Sie wirken stabilisierend, insofern führt eine Änderung ihrer Meinung zu einer spürbaren Resonanz (Dissonanz) im Netzwerk. Der Einfluss der Schlüsselspieler auf ihre Umgebung ist demnach vorhanden, darf aber auch nicht überschätzt werden. Opinion Leader bestätigen und bekräftigen Meinungen eher als dass sie direkt überzeugen und beeinflussen!

Opinion Leader lassen sich durch eine einfache Schneeball-Befragung in Betrieben identifizieren. Man beginnt bei irgendeiner Person (z.B. dem Portier) im Betrieb und fragt z.B.

„Wenn ich wissen möchte, wo die Leute hier im Betrieb der Schuh drückt, zu wem soll ich gehen?“

„Wer weiß hier herinnen am Besten was so los ist, mit wem soll ich reden?“

Danach geht man zu jenen Personen, die genannt wurden und stellt ihnen die gleiche Frage. Daran anschließend geht man wiederum zu jenen, die diese Personen genannt haben. Nach etwa 5-10 Befragungsschritten hat man eine Liste mit Namen von Personen, auf die oft verwiesen wurde. Diese Personen sind dann „meine“ Opinion Leader und sind eine besonders wichtige Gruppe für Maßnahmen der Direktkommunikation.

Viel wichtiger als ihr Einfluss auf ihre Umgebung, ist ihre Funktion als Multiplikator von Informationen.

Opinion Leader sind die Schaltzentralen bei der Verbreitung von Informationen! Sie sind Schnittstelle und Brennpunkt des alltäglichen, betriebsinternen „Tratsches“. Über sie werden Informationen an alle anderen verteilt. Auf diese Art und Weise können sich „News“ (Neuigkeiten im weitesten Sinne) im innerbetrieblichen Netzwerk ausbreiten. Sie sind der lokale Motor in der Verbreitung politischer Meinungen und Einstellungen. Sie „machen“ keine Meinungen (im Sinne des Produzierens von Meinungen), aber Sie tragen dafür Sorge, dass bestehende Meinungen innerhalb ihres eigenen Milieus Verbreitung finden.

Meinungen verbreiten sich jedoch nicht nur über Opinion Leader. Bei der Verbreitung kommt es auch auf jene an, die abteilungs-, standort-, bildungs-, berufs- und altersgruppenübergreifende Brücken zwischen Kernnetzwerken bilden (in Abbildung 3 der Mann in der linken Bildmitte). Es handelt sich hierbei um so genannte **Opinion Broker** („Verbinder“). Opinion Broker sind jene, über die Informationen aus einer gänzlich anderen Umgebung und Welt in das Netzwerk einfließen. Im Unterschied zu den Opinion Leader sind sie oft die Erneuerer und Innovatoren, die das Tor zu einer anderen Welt / Ansicht und Meinung öffnen. Oft sind sie am Rand angesiedelt, gar nicht so sehr im Zentrum des Netzwerkes, was ihr Auffinden oft schwierig macht. Opinion Broker sind dafür verantwortlich, dass Informationen zwischen unterschiedlichen sozialen Gruppen ausgetauscht werden.

Analog zu den Opinion Leadern lassen sich auch Opinion Broker durch eine einfache Snowball-Methode relativ leicht erfragen (Das kann jeder Betriebsrat und Funktionär für sich selber in seinem Tätigkeitsbereich einmal ausprobieren!). Auch für die Identifikation von Opinion Brokern hat sich diese

Methode bewährt, da Opinion Broker auf Grund ihrer breitgestreuten Kontakte eher wissen, wo und wer andere Opinion Broker sind.

„Wer arbeitet hier in abteilungs-, und standortübergreifenden Projekten?“

„Wer wechselt oft die Abteilungen?“

„Wer ist neu hier im Betrieb?“

„Von wem bekommt man hier in der Regel Informationen was in anderen Abteilungen / Standorten etc. so los ist?“

5. Soziale Netzwerke als organisatorische Kompetenz

5.1. Die drei Kernfunktionen einer Gewerkschaft / eines Betriebsrates

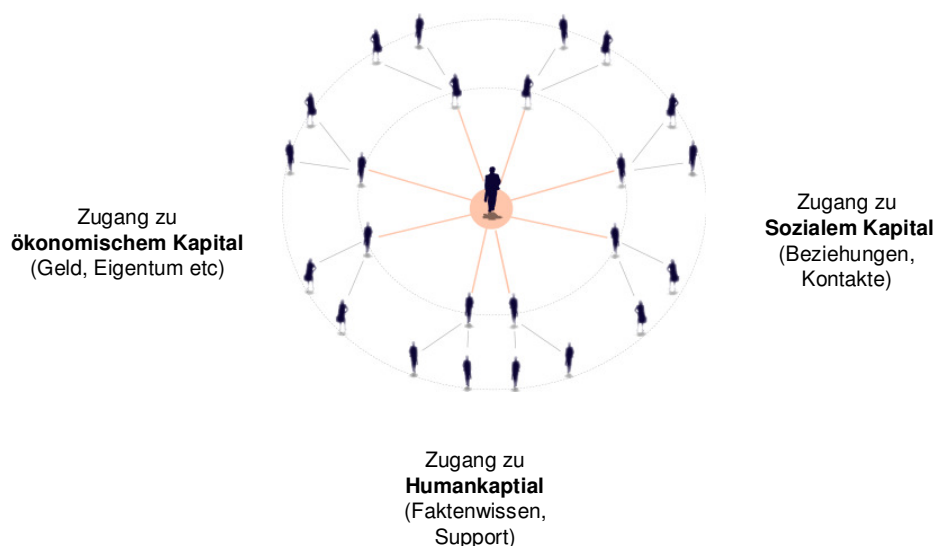
Gewerkschaften und Betriebsräte sind **Organe der Willensbildung** der ArbeitnehmerInnen. Als Interessenvertretung ist es ihre primäre Aufgaben, den Willen ihrer Klienten zu formulieren und gegenüber der Öffentlichkeit zu vertreten. Interessen können – insbesondere in einem immer mehr durch Mechanismen des Lobbyismus gekennzeichneten Umfeld – nur dann vertreten werden, wenn Gewerkschaften und Betriebsräte über ausreichend **Durchsetzungs- und Lösungskompetenz** (*Wir haben Einfluss und Macht! Wir haben die besseren Lösungen! Stärke zeigen, Lösungen anbieten!*) und **Glaubwürdigkeit** (*Uns kann man vertrauen!*) verfügen. In diesem Zusammenhang müssen **drei Kernfunktionen** für eine erfolgreiche Gewerkschaftsarbeit unterschieden werden:

Abbildung 4: Die drei Kernaufgaben einer Gewerkschaft des 21. Jahrhunderts



Der Auf- und Ausbau von Durchsetzungs- und Lösungskompetenz setzt künftig noch massivere Professionalisierung im Bereich Organisations- und Personalentwicklung voraus. Eine noch stärkere Entwicklung von Gewerkschaften hin in Richtung ExpertInnen- und Lobbyismusorganisation ist notwendig, um im institutionellen Gefüge **konkurrenzfähig** zu bleiben. Der Zugang zu Wissen und Können (**Humankapital**), zu Einfluss und Beziehungen (**Soziales Kapital**) sowie zu ausreichend Geldmitteln für die Finanzierung des Apparats (**Ökonomisches Kapital**) sind dabei die Grundvoraussetzung.

Abbildung 5: Netzwerke sind die soziale Infrastruktur des Zugangs zu Ressourcen der Macht



Soviel ist klar: Wer die **besseren Netzwerke** zur Mobilisierung und Nutzung dieser 3 Kapitalsorten haben wird, wird in Zukunft in den politischen und gesellschaftlichen Auseinandersetzungen die Nase vorne haben. Insofern ist der Kampf zwischen den gesellschaftlichen Interessen, immer auch ein Kampf der dabei eingesetzten Technologien. Die Soziale Netzwerkanalyse ist ein Kampfmittel, das zur Zeit in der politischen Auseinandersetzung einen **technologischen Vorsprung** darstellt, da sie zeigt, wie die Netzwerke der Zukunft aussehen sollen, damit ein maximal effizienter und effektiver Zugang zu Humankapital, sozialem Kapital und ökonomischem Kapital gewährleistet ist. Soziale Netzwerkanalyse bietet nicht nur Kriterien, wie es sein soll, sondern stellt gleich ein ganzes Paket an Evaluierungsinstrumenten zu Verfügung, womit auch bestehende Netzwerke hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen **beurteilt** werden können.

5.2. Die Netzwerke einer Interessenvertretung

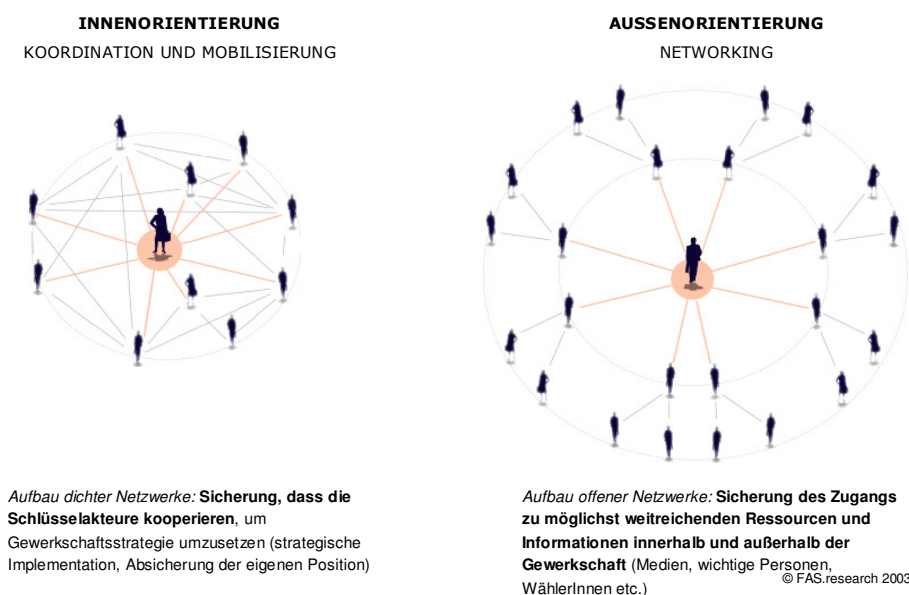
Die erste und wesentliche Funktion einer Gewerkschaft ist ihre Aufgabe als **Interessenvertretung**. Interessen können nur vertreten werden, wenn ein zugrunde liegendes **Mobilisierungsmanagement** die Kampagnenfähigkeit in organisatorischer und technischer Hinsicht sicherstellt. Es muss gewährleistet sein, dass Ziele und Beweggründe der Kampagne nach innen, wie nach außen **eindeutig** kommuniziert und die Funktionäre motiviert werden können (*Auf euch kommt es an!*).

Die **Confrontability**, d.h. die Fähigkeit sich ideologisch sowohl in der massenmedialen Umwelt, als auch in den Privatgesprächen zwischen den Menschen (Mund-zu-Mund Kommunikation) zu behaupten, hängt von jeher davon ab, dass die eigenen Reihen fest geschlossen sind und man **mit einer Stimme spricht** (*Eine starke Gewerkschaft hinter einer starken Gewerkschaftsführung!*).

Um diese **Einheitlichkeit des Auftretens** zu sicherzustellen, ist es die Aufgabe der Gewerkschaftsführung / des Betriebsrates dafür zu sorgen, dass die Schlüsselakteure kooperieren, um die gemeinsamen Gewerkschafts- / Betriebsratsstrategien umzusetzen (Implementierung strategischer Maßnahmen). Der **Aufbau dichter Netzwerke ist gefordert, weil nur in dichten Netzwerken** (d.h. Netzwerke, wo jeder mit

jedem verbunden ist) **der soziale Druck vorhanden ist, nicht auszuscheren** und nicht auf Kosten der Schlagkraft der gesamten Organisation sein eigenes Süppchen zu kochen. Je dichter Netzwerke sind, desto schwerwiegender werden seitens der Mitglieder Verstöße gegen die Regeln geahndet. (was ist damit gemeint? Wie werden sie „geahndet“?) Nur wenn die Schlüsselspieler untereinander eng vernetzt sind (*Die Reihen fest geschlossen!*) ist die Schlagkraft einer Organisation im Konfliktfall gegeben. Und Politik sollte immer von diesem Konfliktfall her gedacht werden, selbst wenn sich in Ruhezeiten die Arbeit der Interessenvertretung auf „Verhandeln“ mit den Sozialpartnern oder der Unternehmensleitung beschränkt.

Abbildung 6: Die beiden Pole des Aufbaus und der Nutzung von sozialen Netzwerken



Modernes Mobilisierungsmanagement schließt neben der Gewährleistung der richtigen strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen auch das Wissen über die **propagandatechnische Umsetzung** ein. Besonderes Augenmerk muss darauf gelegt werden, dass in massenmedialen Umwelten Auseinandersetzungen nur dann gewonnen werden können, wenn sie mit einem gewissen **Unterhaltungswert** ausgestattet sind. Wer der Öffentlichkeit die **bessere Show** bietet (**Confrontainment**), gewinnt auch leichter die öffentliche Meinung. Insbesondere jene, die diese öffentliche Meinung herbeischreiben – die Journalisten – sind auf gute Storys angewiesen. Jene, die ihnen gute Storys liefern, sind von vornherein im Vorteil. Der Aufbau von formellen und informellen Netzwerkbeziehungen zu jenen, die **Confrontainment - Know-how** besitzen, ist daher ein erfolgskritischer Faktor. Besonders hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang folgende Personenkreise:

- Theater-, Film-, Ton- und Lichtregisseure
- DrehbuchautorInnen
- DramaturgInnen
- Kameramänner/frauen
- Event-Marketing ExpertInnen
- HerstellerInnen von Fernseh- und Unterhaltungsformaten

- PR- und Werbeagenturen
- JournalistInnen
- WissenschaftlerInnen
- NGO-CampagnenexpertInnen

Medientrainings für Schlüsselspieler der Gewerkschaft und den Zentralbetriebsrat sind der erste Schritt. Das Wissen von Lichtregisseuren, Kamerafachleuten (wie muss ein Bild komponiert sein, damit Kompetenz kommuniziert wird) und Eventmarketing-Spezialisten sollten im gesamten Gewerkschaftsnetzwerk „embedded“ sein und nicht nur extern „zugekauft“ werden. Es sollte zu einer **organisatorischen Schlüsselkompetenz** werden und nicht nur einzelnen Personen zur Verfügung gestellt werden. Die Bedeutung des Aufbaus von Confrontainment-Know-how wird auch von einer anderen Seite her bestätigt: Einer Studie der FAS.research zufolge sind vor allem die für die Entstehung und Ausbreitung von Meinungen verantwortlichen Opinion Leader mehrheitlich Confrontainment Voters. Sie beurteilen weniger nach ideologischen als nach ästhetischen Gesichtspunkten, nach dem Gehalt der **Promotion der Kandidaten und Personen**. Eine moderne Confrontainment-fähige Gewerkschaft hat alle Chancen sich auch in einer bürgerlichen Medienumwelt ideologisch zu behaupten. Starke geschlossene Netzwerke mit hohem Confrontainmentfaktor sind der Garant für eine hohe **Confrontability** jeder Organisation, egal ob es sich um eine Profit- oder Non-Profit Organisation handelt.

Der Aufbau eines Netzwerkes zu Personen, die Confrontainment - Know-how besitzen, verweist bereits auf eine andere Managementaufgabe, die gegenüber dem Mobilisierungsmanagement diametral entgegengesetzte Netzwerkstrukturen verlangen. Denn es ist die Aufgabe der Gewerkschaftsführung / der BetriebsrätInnen außerhalb der eigenen Organisation ein weitläufiges Beziehungsnetz aufzubauen, das den **Zugang zu möglichst weitreichenden Ressourcen und Informationen außerhalb der Gewerkschaft** (Medien, wichtige Personen, WählerInnen etc.) sichert.

Die **Networkability**, d.i. die Fähigkeit einer Organisation, mit möglichst unterschiedlichen Schlüsselbereichen aus Wirtschaft, Gesellschaft und Politik einen Informationsaustausch zu unterhalten, geht einher mit dem Aufbau und dem Management offener, nicht redundanter Netzwerke. Maxime des Netzwerkaufbaus ist es, **sich mit jenen zu verbinden, die untereinander nicht verbunden sind**. Das erhöht zum einen die **Breitenwirksamkeit** (Informationen aus unterschiedlichsten Quellen) aber auch die **Effizienz** (Abbau von redundanten Informationen aus ähnlichen Quellen) der Kommunikation. Die Gefahr, dass man in seiner eigenen Welt stecken bleibt, nicht über den eigenen Tellerrand hinaussieht, wird mit einer solchen Networking-Strategie (so sie systematisch angewandt wird) dramatisch reduziert. Sie ist der Garant dafür, ein Ohr für die neuesten Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik zu haben und zu wissen, aus welcher Ecke man im Fall des Falles den notwendigen Support bekommen kann (Zugang zu Know-how und Know Who, d.h. zu Humankapital und Sozialem Kapital).

Ein zusätzlicher, nicht zu unterschätzender Vorteil einer solchen Networking-Strategie liegt darin, dass die Gewerkschaft oder der Betriebsrat im Fall des Falles als **Makler** (Opinion Broker) zwischen den unverbundenen Netzwerkpartnern agieren kann. Damit erhöht sich die Attraktivität der Gewerkschaft im Netzwerk automatisch: Kontakte entstehen quasi von alleine, weil Organisationen und Personen von

alleine auf die Gewerkschaft / den Betriebsrat zukommen (*Die haben gute Kontakte, mit denen machen wir was!*). Die Gewerkschaft / der Betriebsrat kann Leute zusammenbringen, miteinander vermitteln, kann anderen Zugang zu den eigenen Kontakten ermöglichen und damit mittel- und längerfristige **Schuld- und Verpflichtungsverhältnisse** aufbauen.

Last but not least wird der Aufbau offener, nicht redundanter Netzwerke für Maßnahmen der **Gegnerbeobachtung** (Opposition Research) benötigt. Wer gute Kontakte hat, weiß auch was der Partner „auf der anderen Seite“ tut, kann den Wahrheitsgehalt von Gerüchten besser einschätzen, kann früher auf die Vorhaben des Gegners reagieren. Eine hohe Networkability ist die strukturelle Grundlage für strategisches Handeln unter Konkurrenzbedingungen. Man weiß aus zahlreichen Untersuchungen, dass jene Organisationen und Unternehmen konkurrenzfähiger sind, die ein dichtes Netzwerk im Zentrum (geschlossenes Kernteam) haben und weitgestreute, nicht redundante Beziehungen zur Peripherie unterhalten.

5.3. Die Netzwerke einer Dienstleistungsagentur

Der **kontrollierte** Aufbau offener Netzwerke ist nicht nur für erfolgreiche Lobbying- und Monitoringarbeit (*Was passiert in der Welt außerhalb der Gewerkschaft? Wie bleibt Gewerkschaft im Austausch mit den Schlüsselspielern und Lobbyinggruppen aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft?*) notwendig. Offene Netzwerke mit geringer Netzwerkdichte sind auch ein ideales Modell für die Beurteilung der Stimmung **innerhalb des eigenen Betriebs**. Die Einführung eines systematischen Kontaktmanagements (**Social Capital Management**), das einen Networkingplan erarbeitet, um mit möglichst unterschiedlichen Unternehmensbereichen einen formellen und informellen Informationsaustausch zu unterhalten, ist Garant dafür, ein noch besseres Ohr für die Bedürfnisse der Kollegen zu haben und noch besser zu wissen, wo im Betrieb der Schuh drückt.

Gerade in ihrer Dienstleistungsfunktion als **Informations-, Beratungs-, Aus- und Weiterbildungsagentur** (Kollegen supporten, coachen, consulten, mit Informationsmaterialien versorgen, ein Ausbildungsangebot für sie zusammenstellen etc.) ist der Gewerkschaft und jeder Betriebsratskörperschaft eine solche Informations- und Wissensmanagementstrategie (*Baue Kontakte zu jenen auf, die untereinander nicht verbunden sind!*) aus zweierlei Gründen absolut zu empfehlen: Einerseits ist damit gewährleistet, dass man sich auf effiziente Art und Weise einen Überblick über den Informations- und Beratungsbedarf im Betrieb verschaffen kann (*Ich kann nicht mit jedem reden, daher ist die richtige Auswahl der Gesprächspartner für die Direktkommunikation umso wichtiger!*). Andererseits kann aus den diversifizierten Kontakten mit Personen und Organisationen außerhalb der Gewerkschaft auch die notwendige Lösungskompetenz mobilisiert werden (man kennt die ExpertInnen, die man zur Lösung von Problemen benötigt). Die eigenen Leute können demnach immer mit Wissen und Informationen, die am neuesten Stand sind, versorgt werden.

Wesentlich in diesem Zusammenhang ist, dass die Vermittlung von Informationen professionell sein sollte. Die Aufbereitung und Vermittlung von Wissen und Informationen mit komplexeren Sachverhalten (Ergebnisse von Tagungen, Ergebnisse und Berichte von Gewerkschaftssitzungen und Tagungen,

Pensionen etc.) sollte den Unterhaltungsfaktor nie aus dem Auge verlieren. Nur bei einem gewissen **Infotainment-Gehalt** besteht die Bereitschaft sich auch gedanklich mit der Materie auseinanderzusetzen. In diesem Zusammenhang ist der Aufbau von formellen und informellen Beziehungen mit Infotainment-Spezialisten von größter Bedeutung. Auch hier ist es dringend empfohlen, das Infotainment-Wissen nicht nur im Bedarfsfall über Werbe- und PR-Agenturen „zuzukaufen“, sondern - etwa über Aus- und Weiterbildungsprogramme mit Open-Space TrainerInnen, ORF-online ExpertInnen, Wissenschafts-PR ExpertInnen - in die Organisation hereinzuholen und dort zu binden (Infotainment-Wissen als organisatorische Kompetenz).

Ähnliches gilt für die Gestaltung der Aus- und Weiterbildungsangebote an Mitglieder.

5.4. Die Netzwerke eines Community-Builder

Gewerkschaft und Betriebsrat müssen erfahrbar sein und zwar am eigenen Leib! Gewerkschaft und Betriebsrat müssen mit den eigenen Erfahrungen und Interessen kompatibel sein. Die emotionale Bindung an die Gewerkschaft und den Betriebsrat und das Vertrauen in ihre Spitzenfunktionäre steht und fällt damit, ob es gelingt, dass die Menschen die Gewerkschaft / den Betriebsrat nicht als etwas Äußerliches erleben, sondern als Teil des eigenen Lebens. Die Gewerkschaft und der Betriebsrat sind dann Teil des eigenen Lebens, wenn sie zu einem Ort werden, wo auch gemeinsame Erfahrungen gemacht werden können, man zwanglos gemeinsame Praktiken ausüben kann (Motto: *Interessen nicht bloß gemeinsam vertreten, sondern auch miteinander teilen!*).

Die **Herstellung von Commitment** gegenüber Gewerkschaft und Betriebsrat als „Interessens-Netzwerk“ ist das Ziel: Menschen wollen wo dazugehören, aber nicht mit Haut und Haaren! Menschen wollen Teil einer Gemeinschaft sein, aber nicht Teil einer Sekte! Menschen wollen mit anderen Interessen teilen aber nicht dazu gezwungen werden! Das ist das, was der englische Begriff „Commitment“ am ehesten sagt – die Herstellung einer emotionalen, aber losen Bindung - die unaufdringliche Rückkehr der Gewerkschaft und des Betriebsrates in das tagtägliche Leben der Menschen (*Wir kapseln uns nicht von euch ab, sondern wir leben und arbeiten unter euch und mit euch!*).

Um die Menschen emotional zu binden (jemanden zu „commiten“), muss die Gewerkschaft ihren Mitgliedern ein vielfältiges Angebot machen, das mit den **Erfahrungen und Praktiken der Menschen kompatibel** ist, d.h. die alten Wanderausflüge werden da zu wenig sein. **Netzwerk-Communities** rund um Aktivitäten wie Mountainbiking, Computer-Games, Laufen, generell Wellness- und Fitness etc. müssen aufgebaut werden. Die Gewerkschaft stellt dafür die Infrastruktur zu Verfügung, organisiert diese Aktivitäten, tritt aber auch als Sponsor von Freizeit-Projekten auf, die ihre Mitglieder aus eigener Initiative ins Leben gerufen haben. Nicht alles muss die Gewerkschaft machen, sie übernimmt vielfältige Funktionen – einmal als Provider, dann als Sponsor, dann als Organisator von Events und Communities. Was die Gewerkschaft damit kommuniziert ist folgendes: *Sei ein Teil der Community, du kannst mitmachen, Spaß haben, die Vorteile der Club-Mitgliedschaft genießen, Gleichgesinnte treffen, aber du kannst jederzeit auch woanders hingehen, du bist frei zu wählen!*

Während es beim **Community-Building** darum geht, **dichte Netzwerke** zu produzieren – und die Menschen emotional an die **Corporate Culture** der Gewerkschaft / des Betriebsrats zu binden und

Vertrauen zu schaffen – setzt das praktische Wissen, wie man solche Communities aufbaut – abermals die Existenz eines **kontinuierlichen Wissens- und Erfahrungsaustausch** zwischen Gewerkschaft und Community-Spezialisten voraus:

- Animateure in Urlaubs- und Fitness- und anderen Freizeitclubs
- Community-Building Experten im Web-Bereich
- Web-Blog Experten
- Community-Building Experten im Marketingbereich (v.a. im Bereich der Brand-Communities für Jugendliche)
- Event-Marketing Agenturen / Veranstalter von Großveranstaltungen

Die Herstellung von Plattformen für gemeinsame Aktivitäten, gemeinsames Erleben, gemeinsame Erfahrungen ist die eine Sache, dass die Mitgliedschaft in der Gewerkschaft gewisse **Club-Vorteile** mit sich bringt, die andere. Club-Vorteile, die sich auch in Vorteilen in der Freizeit niederschlagen.

6. Fünf Beispiele für Maßnahmen auf Basis Sozialer Netzwerkanalyse

6.1. Beispiel 1: Die Gewerkschaft / der Betriebsrat als lernende Netzwerkorganisation

Eine sehr wichtige Umsetzung der Leitgedanken der Sozialen Netzwerkanalyse ist die Einführung eines **Querschnitt- und Schnittstellenmanagements** durch den Aufbau einer **Stabstelle** bestehend aus hauptberuflichen Brückenbauern („Bridger“), die den Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen bislang unverbundenen Standorten, Unternehmensbereichen, Funktionsgruppen organisieren. Besondere Berücksichtigung muss in diesem Zusammenhang die Vermittlung der Erfahrungen von peripheren und zentralen Unternehmensbereichen spielen.

Grundgedanke des Maßnahmenmodells der „lernenden Organisation“ ist es, die in einer Organisation gemachten **positiven wie negativen Erfahrungen** zu sammeln und möglichst umfassend innerhalb der Organisation zu kommunizieren (sei es im passwortgeschützten Intranet, via E-mail, durch Seminare, via Direktkommunikation oder eben durch professionelle „Bridger“ etc.). Durch den Einsatz von mobilen „Bridgern“, die die Erfahrungen der FunktionärInnen vor Ort sammeln (*Was hat bei euch gut funktioniert, was weniger gut?*) und an FunktionärInnen an anderen Standorten weitergeben, werden strukturelle Lücken im Kommunikationsnetzwerk überbrückt. Am Ende entsteht daraus ein laufend aktualisierter best practise - Katalog für die drei (oben beschriebenen) relevanten Zukunftsdimensionen der gewerkschaftlichen Arbeit:

- Gewerkschaft / Betriebsrat als Interessenvertretung: *Wie am besten mobilisieren, verhandeln, koordinieren, motivieren?*
- Gewerkschaft / Betriebsrat als Dienstleistungsagentur: *Wie am besten informieren, beraten, coachen, ausbilden?*
- Gewerkschaft / Betriebsrat als Community Builder: *Wie am besten einbinden, aktivieren, unterhalten?*

Es wäre zu überlegen die Arbeit dieser mobilen „Bridger“ in den Aufgabenbereich von hochspezialisierten **Kompetenzzentren** einzubauen. Diese an das Büro des Vorsitzenden und der Geschäftsführung direkt angelagerten Stabstellen würden aus kleinen, aber hochspezialisierten und flexiblen Teams mit einschlägigem Know-How im Bereich **Mobilisierungsmanagement** (Confrontainment), **Informationsmanagement** (Infotainment) und **Event- und Communitymanagement** (Entertainment) bestehen. Das Know-How dieser Kompetenzzentren könnte bei Bedarf von den regionalen Organisationseinheiten angefragt werden. Die Zentrale würde so die Peripherie bei der Durchführung von Kampagnen, bei der Gestaltung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen, bei der Organisation von Events und dem Aufbau von lokalen Communities unterstützen.

Gleichzeitig könnten diese mobilen Spezialeinheiten die Rolle als Initiatoren von **regionalen Qualitätszirkeln** spielen. Es wäre anzudenken, eine ähnliche Stabstellenstruktur bestehend aus ExpertInnen und Bridgern innerhalb der regionalen Bezirksstrukturen zu etablieren und diese Bridger untereinander zu verbinden.

Insgesamt ist das Ziel der Maßnahme, **Wissens- und Beziehungskapital innerhalb der Gewerkschaft und des Betriebsrates selber** aufzubauen und das brachliegende ExpertInnen-Wissen, das es schon jetzt gibt (in Form des lokalen Erfahrungsschatzes der KollegInnen!) **zu aktivieren** und dadurch **nutzbar zu machen**, indem es anderen zur Verfügung gestellt wird.

Gleichzeitig würde diese Struktur der Gewerkschaftsführung und dem Betriebsrat einen **direkten Zugang und Zugriff** auf das Wissen der Organisation ermöglichen. Ein völlig neuer Überblick über das Geschehen in der Organisation wäre gegeben, Prozesse des Wissens- und Informationsmanagements könnten direkt über das Zentrum initiiert und evaluiert werden.

Diese moderne - vor allem in multinationalen Firmen mit unterschiedlichen Standorten und Unternehmenskulturen zur Anwendung kommende - Aktivierungstechnik bedeutet allerdings zweifellos auch eine gewisse Schwächung bestehender hierarchischer Strukturen zugunsten von **horizontalen Kommunikationsstrukturen**. Denn die Gewerkschaftsführung muss ihre „Bridger“ ermächtigen (Stichwort: Empowerment), solche horizontalen Netzwerke weitgehend selbständig aufzubauen. Ermächtigung zum Networking bedeutet für die Führung, wie ein Fußballtrainer gleichzeitig zu führen und loszulassen: Coaches coach, but they don't play the game!

Darüber hinaus gilt es, etwaige Konflikte in den regionalen Führungsetagen zu berücksichtigen: Zahlreiche Studien belegen, dass wenn Chefs miteinander nicht können, auch deren Untergebene in der Regel nicht vertikal miteinander kommunizieren können (Loyalitätskonflikte). Networking wird unter solchen Rahmenbedingungen leicht zu einem Intrigenspiel und könnte als Aufforderung zur Fortsetzung von informellen Absprachen nur unter anderem, moderneren Titel, missverstanden werden. Auch das sollte immer bedacht werden!

6.2. Beispiel 2: Eine netzwerkorientierte Schulungs- und Weiterbildungsoffensive

Investitionen in Aus- und Weiterbildung sind Investitionen in die Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaft und der Betriebsräte. Der Anteil an extern zugekauftem Experten Know-how, insbesondere im Bereich Mobilisierungsmanagement sollte längerfristig zu Gunsten eines **höheren Anteils an Eigenexpertise und -kompetenz** (Wissen, das in der Organisation gebunden ist) gesenkt werden. Andere Wissens- und Kompetenzbereiche – etwa im Bereich des systematischen Community Building – sind zurzeit überhaupt nicht im Aus- und Weiterbildungsangebot und sollten als Angebote nachgereicht werden.

Die Schulungsmaßnahmen sollten sich ganz den (oben beschriebenen) Schwerpunktkompetenzen der gewerkschaftlicher Arbeit widmen, d.h. den Auf- und Ausbau von Kompetenzen im Bereich Kampagnen- und Mobilisierungsmanagement (Confrontainment Know-how), Informations- und Wissensmanagement (Infotainment Know-how) und im Bereich Community Building (Entertainment Know-how).

Ein eigener Schulungsschwerpunkt sollte das Thema „Skills for Networking - Arbeiten und kommunizieren in Netzwerken“ umfassen.

Es ist anzuraten, mindestens 1/3 aller Qualifikationsmaßnahmen in **standort- und organisationsübergreifenden Qualifizierungsverbänden**, denen auch andere Gewerkschaften oder private Unternehmen angehören können, durchzuführen. Die Qualifikation in Verbänden ist nicht nur kostengünstiger, sondern selber Teil einer **Öffnungs- und Networkingstrategie**, weil die eigenen Funktionärinnen mit Personen aus anderen Erfahrungswelten in Kontakt kommen und neue Beziehungen zu Personen in ähnlichen Positionen aufbauen können.

Im Falle der Aus- und Weiterbildung von FunktionärInnen in gewerkschaftseigenen Einrichtungen sollte eine Strategie des „*Connect the disconnected!*“ verfolgt werden. Die Zusammenstellung von Lerngruppen sollten auf Grund der netzwerkanalytischen Daten erfolgen, d.h. es wäre klug in die Lerngruppen Personen aus möglichst unterschiedlichen Unternehmensbereichen, mit unterschiedlichen Qualifikationsniveaus und gewerkschaftlichen Funktionen, zu bringen (**Diversity Management**). Die Bildung von **Mixed Teams** im Schulungs- und Ausbildungsprozess von Spitzenfunktionären sollte helfen, den im Rahmen der Netzwerkanalyse nachgewiesenen **Cultural Shift** zwischen Arbeitern und Angestellten, zwischen Männern und Frauen und zwischen Jungen und Alten zu schließen. Netzwerkanalytisch konzipierte Aus- und Weiterbildungsprogramme, in denen sich die Leute kennen lernen und näher kommen können, sollten zu einer Plattform für neue innovative Kombinationen und Beziehungen innerhalb der Gewerkschaft und des Betriebsrates werden und insgesamt die strukturelle Innovationsfähigkeit erhöhen.

6.3. Beispiel 3: Management des innerbetrieblichen Direktkontakts

Die Bedeutung der gezielten Präsenz an den **neuralgischen Kommunikationsknoten** und der **Direktkontakt** mit den dort ansässigen Schlüsselspielern wurden bereits mehrfach betont.

Zur praktischen Umsetzung empfiehlt sich die Erstellung eines **Netzwerk-Kalenders**, in welchem Zeitpunkt und Form (Direktgespräche, Sprechstunden, Open Space- und Action Space-Veranstaltungen, Grillpartys etc.) der persönlichen Anwesenheit des Betriebsrates sowie der zentralen Repräsentanten der Gewerkschaft „draußen“ im Betrieb festgelegt werden.

Bei der Planung der eigenen Anwesenheit sollte man ein gutes Mischungsverhältnis zwischen Zentrum und Peripherie erreichen. Die Notwendigkeit der Anwesenheit im Zentrum ergibt sich auf Grund der dort zu erwartenden Multiplikatoreffekte, der strategische Wert der Anwesenheit von Spitzenfunktionären in Randbereichen ergibt sich auf Grund der zu erwartenden Öffnungen hin zu außergewerkschaftlichen Bereiche und der Tatsache, dass Innovationen und Neuigkeiten in der Regel an der Peripherie auftreten und das Zentrum umso stärker ist, je besser es in der Lage ist, Geschehnisse an der Peripherie rechtzeitig zu erkennen und – falls notwendig und nützlich – in das Zentrum zu integrieren.

Die Maßnahmen des Direktkontakts dienen zum einen zur systematischen Imagepflege (Kontakt mit der Basis) der Gewerkschaftsführung in Bereichen, in denen die größten Kommunikationswirkungen qua Mund-zu-Mund Kommunikation zu erwarten ist. Umgekehrt geben sie der Führung auch die Möglichkeit, an strategisch gut gewählten Orten Informationen hinsichtlich der Stimmung und Probleme im Betrieb einzuholen.

6.4. Beispiel 4: Prelaunch Groups

Es gehört heute in vielen Branchen zum Standard von Marketing und Produktentwicklung, Konzepte, Entwürfe oder Prototypen laufend (und insbesondere **vor** dem Launch auf dem Markt) von Focus-Groups abtesten zu lassen. Ein ähnliches Modell (wofür?) fehlt zurzeit. Das Feedback von KollegInnen hinsichtlich ausgesendeter Materialien, Dienstleistungsangebote, öffentlichem Auftreten etc. findet zurzeit eher zufällig oder über informelle Kanäle statt.

Einrichtung von **Prelaunch Focus Groups** - mit den informellen SchlüsselspielerInnen einer Organisation (*Was haltet ihr davon? Gefällt euch dieser Text? Ist das Wording verständlich?*). Werden diese Gruppen mit den richtigen Personen (d.h. den entsprechenden Opinion Leadern und Opinion Brokern) aus dem Unternehmen besetzt – kann man bereits im Vorfeld „Gerede“ erzeugen, „Stimmungen“ einholen, Diskussionen steuern. Die Gewerkschaft / der Betriebsrat signalisiert darüber hinaus Basisbezug und kann Informationen über ihre Arbeit besser in die informellen Netzwerke der KollegInnen „einspeisen“.

Die Teilnahme an solchen Prelaunch Focus Groups sollte für die MitarbeiterInnen zu einem **Karrierefaktor** werden (*Be part of it and promote!*). Aus verschiedenen netzwerkanalytischen Untersuchungen wissen wir, dass speziell für Personen aus dem mittleren Managementbereich ein breitgestreutes Netzwerk im gesamten Unternehmen ein karrierekritischer Faktor ist. Gerade in dieser Personengruppe finden Gewerkschaften immer weniger Ansprech- oder Vertrauenspersonen, nicht zuletzt auf Grund deren anti-gewerkschaftlicher Werthaltungen (persönlicher Egoismus, eine ausgeprägte I-can-do-it-alone Mentalität). Diese Gruppen kann man nur zu einer Mitarbeit an solchen Focus Gruppen animieren, indem sie sich **persönliche Vorteile** versprechen. Das Angebot muss lauten: *Hier in der Focus Group lernst Du andere wichtige Leute aus allen anderen Unternehmensbereichen kennen. Diese Kontakte können für Deine persönliche Karriere später von großer Bedeutung sein!* Die Gewerkschaft / der Betriebsrat würde damit wieder selber zu einer Drehscheibe für Kontakte und Karrieren im Betrieb werden – vor allem für jene mittleren und leitenden Angestellten auf deren Mitarbeit und Expertise eine Gewerkschaft in Zukunft auf keinen Fall verzichten sollte!

Neben der Einrichtung von Prelaunch focus groups wäre die Etablierung von multidisziplinären **Agenda-Groups** nach dem Modell von **Customer focused Teams** denkbar. Die aus MitarbeiterInnen des Betriebs, Gewerkschafts-, BetriebsratsfunktionärInnen und externen ExpertInnen bestehenden Teams hätten die Aufgabe, sich auf **ausgewählte Unternehmensbereiche** oder auch **spezielle Berufs- oder Bedienstetengruppen** zu konzentrieren, dort Bedürfnisse, Wünsche und Meinungen zu sondieren und daraufhin für diese eine konkrete Agenda zu entwickeln. Dies würde zweifelsohne einen Professionalisierungsschub der Zielgruppenarbeit bedeuten. Kommunikationsmaßnahmen und Aktionen könnten noch viel zielgenauer als bisher abgewickelt werden.

Eine inhaltlich unspezifischere Maßnahme wäre die Abhaltung von **Open Space Workshops** oder die Einrichtung von thematisch unspezifischen **Feedback Focus Groups**. Solche Events hätten die Aufgabe, Wünsche, Interessen und Anliegen MitarbeiterInnen / Mitglieder zu sammeln und in konkrete Projekte zu transformieren.

6.5. Beispiel 5: Social Capital Management als organisatorische Kompetenz

Wer über die besseren Netzwerke verfügt, wer über ein höheres Beziehungskapital verfügt, kann seine eigenen Interessen besser durchsetzen. Zugang zu **Sozialem Kapital** ist neben dem Zugang zu Wissen (Humankapital) und finanziellen Mittel (Geld-Kapital) der entscheidende Wettbewerbsfaktor der Zukunft. Wer seine eigenen Netzwerke besser als die anderen organisiert, hat die Nase vorne in einem von Lobbyismus geprägten gesellschaftspolitischen Umfeld. Es gilt mit den einflussreichsten Schlüsselspielern in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Gesundheit, Kunst und Kultur im Kontakt zu bleiben. Die Frage nach den richtigen NetzwerkpartnerInnen und die Frage wie viel Zeit und Energie man in welche Kontakte investieren soll, werden damit immer drängender. Der **Aufbau** und die **Nutzung von sozialen Netzwerken** sollte demnach nicht mehr dem bloßen Zufall überlassen werden, sondern Networking sollte auf eine methodische Basis gestellt werden (**Social Capital Management**)

Die Einführung eines Social Capital Managements auf Basis der Sozialen Netzwerkanalyse überlässt Networking-Strategien damit nicht mehr der Intuition und Erfahrung (oder gar dem bloßen Zufall), sondern stellt Networking erstmals auf eine methodische, wissenschaftliche Basis. Netzwerkanalyse ist dabei auf unterschiedlichen Komplexitätsniveaus durchführbar: Von einfachen Best Practise-Tipps bis hin zu hochkomplexen mathematischen Aussagen. Netzwerkanalyse hat den Vorteil, dass ihre begrifflichen Bausteine einfach sind. Je nach Wunsch können mit diesen Bausteinen einfache oder komplexe "Gebäude" errichtet werden, die Bausteine und Basistools bleiben immer die gleichen. Das persönliche Netzwerk kann mit Soziale Netzwerkanalyse auf Basis eines Checklist-Verfahrens getestet werden. Die Vorzüge der Soziale Netzwerkanalyse werden am eigenen Netzwerk unmittelbar sichtbar, einfache Netzwerk-Indikatoren können bereits auf Basis einfachster Rechnungen mit dem Taschenrechner ermittelt werden.

Mit Hilfe der Netzwerkanalyse entstehen Landkarten (Maps) des Wissens, der Macht und des Prestiges von Personen, Institutionen, Organisationen, Projekten und Events. Man weiß auf einmal, wer die wichtigsten Leute sind, wer über Macht und Einfluss verfügt und mit wem man sich persönlich treffen sollte.

Neben den im Beitrag beschriebenen Fällen ist der Einsatz der sozialen Netzwerkanalyse auch in folgenden Bereichen empfohlen:

- Bei der Identifikation von strategischen Schlüsselpositionen und Machtzentren in Netzwerken
- Bei der Erstellung von Einladungslisten für spezielle Events (Produktpräsentationen, Diskussionsveranstaltungen, Feiern etc.)
- Bei Maßnahmen von Seeding-PR und Mund-zu-Mund Marketing (Auswahl von Gesprächspartnern für Maßnahmen der Direktkommunikation)
- Bei der Suche nach einem geeigneten nationalen und internationalen Partner für Projekte und Bieterkonsortien
- Bei der Identifikation der richtigen Opinion Leader für Produkt- oder Wahlwerbung
- Bei der Identifikation von Events für das Sponsoring

- Bei der Steuerung und Planung von Maßnahmen des Wissenstransfer zwischen unverbundenen Netzwerkbereichen
- Bei der Identifikation der geeigneten ExpertInnen für Spezialprobleme
- Bei der Zusammenstellung von Fokus- und Testgruppen in der Prelaunch-Phase neuer Produkte usw.

7. Netzwerkanalyse als Instrument zur Erforschung der Produktionsverhältnisse

Die Anwendungsmöglichkeiten und Potenziale der Sozialen Netzwerkanalyse im gewerkschaftlichen und betriebsrätlichen Kontext sind außerordentlich vielfältig. Die Anwendungsszenarien in diesem Beitrag bilden nur einen Ausschnitt. In einem gewissen Sinne stehen wir, was die praktische Nutzung der wissenschaftlichen Erkenntnisse der Netzwerkanalyse betrifft, erst am Anfang. Die nächsten Jahre werden zeigen, ob sich die Soziale Netzwerkanalyse als Analyse- und Strategieinstrument im Bereich der gewerkschaftlichen Arbeit durchsetzen kann oder nicht. Für den Autor dieses Beitrags birgt die Soziale Netzwerkanalyse das Potenzial für eine neuartige materialistische Analyse der Produktions*verhältnisse* der Gesellschaften des 21. Jahrhunderts. In diesem Sinne beinhalten die neuartigen Karten und Visualisierungen der Sozialen Netzwerkanalyse auch ein politisches Versprechen: „You can't find a new land with an old map“ (das ist kein Versprechen) besagt ein altes englisches Sprichwort. Man kann gespannt sein, wann und ob neues Land in Sicht kommt.

8. Projekte mit Sozialer Netzwerkanalyse im Rahmen des Gedifo

8.1. Beispiel 1: Veränderung des Betriebsklimas bei einem KMU der Elektroindustrie (Tecwings GmbH) im Rahmen der Projektgruppe "Interne Kommunikation"

Projektbeschreibung:

Das Projektziel war, zu prüfen, ob mit dem Mittel der Netzwerkanalyse und deren Anwendung im Unternehmen neue Wege der Kommunikation zwischen Betriebsrat und Belegschaft begangen werden können. Gleichzeitig sollten damit Veränderungsprozesse gestaltet, Mitarbeiter aktiviert und zur Mitarbeit an der Gestaltung dieser Veränderungsprozesse durch das Einbringen von eigenen Vorschlägen und Vorstellungen gewonnen werden.

Bild: Das interne Kommunikationsnetzwerk bei Tecwings (erhoben und erstellt durch Martin Korn im Rahmen des Gedifo, 2004)



Ausgangssituation:

Was war die grundlegende Motivation für das Projekt?

- Testen, ob die im Unternehmen identifizierten Netzwerke funktionieren und ob ein Anliegen des Betriebsrates damit transportiert und unterstützt wird

- Aktivitäten des Betriebsrates sollten damit sichtbar gemacht werden (Handlungskompetenz).
- Durch direkte Betroffenheit Verbesserungsbedarf aufzeigen
- Vorliegende Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen aufgreifen und Veränderungsdruck (Management) erzeugen

Zielsetzung des Projektes:

Woran kann man erkennen, dass das Projekt ein Erfolg ist?

- Guter Besuch der Informationsveranstaltung des Betriebsrates (33 Teilnehmer nahmen in der Freizeit an dieser Veranstaltung teil)
- Gezielt wurden fünf OPL* und drei OPB* angesprochen und um Unterstützung gebeten
- Die Rücklaufquote der Feedbackbögen betrug ca. 84,8 % (28).
- Durch direkte Betroffenheit kann die betriebsinterne Diskussion entfacht werden.

Gesetzte Maßnahmen unter besonderer Berücksichtigung des Instrumentariums der Netzwerkanalyse:

In welcher Form konnte ich die Netzwerkanalyse dazu einsetzen, meine Ziele zu erreichen?

- Ohne dem Wissen über Netzwerke und ihre Funktionsweise wäre ich niemals auf die Idee gekommen, dieses Projekt so durchzuführen.
- Durch Nutzung der identifizierten Netzwerke ist es gelungen ein Fünftel der Belegschaft (33 Mitarbeiter) zur Teilnahme an einer Info- Veranstaltung des Betriebsrates außerhalb der Arbeitszeit zu bewegen.
- Durch das Mittel der Netzwerkanalyse konnte ein neuer Weg der Informationsvermittlung und der Mobilisierung gefunden und auch getestet werden. Die Einladung zu dieser Veranstaltung erfolgte in der üblichen Form durch einen Aushang. Zusätzlich wurden acht Personen (5 OPL*, 3 OPB*) gezielt angesprochen, die mit dieser Einladung verbundene Zielsetzung besprochen und um Unterstützung gebeten.

Ergebnisse:

Welche Ergebnisse waren für mich zentral, welche habe ich erwartet, welche haben mich überrascht?

Zentral war für mich:

- Netzwerke funktionieren!
- Wer fragt bekommt auch Antworten (Feedback)!
- Durch Netzwerke fließen Informationen und Botschaften.

Erwartet habe ich:

- Dass im Rahmen der Veranstaltung mehr diskutiert wird.
- Dass mehr Arbeiter zu dieser Veranstaltung kommen und ihre Meinung sagen würden.
- Dass die Mitarbeiter erkennen, dass mit dem Mittel des Mitarbeitergespräches Anliegen der Betroffenen artikuliert werden können.

Überrascht hat mich:

- Das Desinteresse der Arbeiter (Um diese Zeit habe ich Wichtigeres zu tun, als auf so eine Veranstaltung zu gehen.)
- Das Mitarbeitergespräch als Möglichkeit der Artikulierung von Anliegen hat keine Priorität.
- Die hohe Rücklaufquote der Feedbackbögen (28 von 33)
- Von den Teilnehmern wurden als die drei wichtigsten Arbeitsklimaindikatoren
- pers. Leistungsanerkennung, Unternehmensentwicklung sowie Aus- u. Weiterbildung genannt.

Empfehlung:

Was würde ich meinen BetriebsratskollegInnen aufgrund meiner Erfahrungen mit diesem Projekt empfehlen?

- Abklärung der eigenen BR-Position (aktiv, abwartend, reaktiv) und Entwicklung eigener Ziele
- Gemeinsame Willensbildung im BR.
- Unbedingte Analyse der Belegschaftsstruktur
- Unbedingte Analyse der betrieblichen Netzwerke
- Identifikation der OPL* und OPB*

- Offensives Ansprechen der OPL* und OPB* und Beginn eines EHRlichen Dialoges, auch wenn dieser unangenehm ist
- Keine Zeitvergeudung mit Betriebszeitungen und Aussendungen (freiwillige Selbstbeschränkung), statt dessen Beziehungspflege betreiben und Netzwerke betreuen

Worin besteht der Mehrwert von Lerngruppen:

Worauf hat mich die Gruppe gebracht?

- Wissenszuwachs aufgrund der Erfahrungen und Erkenntnissen der anderen Teilnehmer
- Regelmäßiges Feedback durch die anderen Teilnehmer der Gruppe über den eingeschlagenen Weg
- Vorbehaltloses Feedback, da keine "Gefälligkeiten" gemacht werden
- Das Thema auch aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten, um gegebenenfalls eine Neuausrichtung der Zielsetzung vornehmen zu können
- Sich die Projektziele genau zu überlegen, damit diese einer kritischen Betrachtung durch die Gruppe standhalten können

Kontakt:

Martin Korn, Betriebsratsvorsitzender: martin.korn@tecwings.at

8.2. Beispiel 2: Nutzung von strategischen Netzwerken für BR-Wahlen, SBS BR, Juni 2005

Projekinhalt

Die letzten Betriebsratswahlen hatten eine niedrige Wahlbeteiligung – jetzt wurde eine BR-Wahl mit Hilfe der Netzwerkanalyse durchgeführt. Die Ergebnisse konnten verbessert werden.

Ausgangssituation

- sehr niedrige Beteiligung bei den letzten BR-Wahlen (ca. 44%)
- keine Fraktionen, daher unklar, wie viele Listen kandidieren würden (tatsächlich gab es nur eine Liste, daher starker Druck auf die Wahlbeteiligung)
- viele Standorte, teilweise weit verstreut
- relativ kurze Vorlaufzeit (ca. 4 Monate)

Zielsetzungen

- Erhöhung der Wahlbeteiligung auf mindestens 50%
- Aufbau eines Basisnetzwerks für zukünftige Kommunikationsvorhaben
- Sammeln von Erfahrungen, wie sich Networking-Aktivitäten auswirken

Maßnahmen

- Netzwerkdesign nach
 - Regionalen Gesichtspunkten
 - Organisationsbereichen
 - Hierarchien
 - Diversen Gruppen (z.B. Frauen, überlassene Arbeitskräfte ...)
- Methoden der Lokalisierung
 - Ansprechen von bekannten KollegInnen
 - Frage nach Kommunikatoren
 - Diskussionsrunden
 - KollegInnen, die Feedback geben
 - "Dreiecksbeziehungen"

Ergebnisse

- engagierte Ersatzbetriebsrats-KandidatInnen
- breite örtliche Streuung der KandidatInnen
- es konnten Gewerkschaftsmitglieder geworben werden
- es entstand ein Basisnetzwerk (noch mit Lücken) für die Weiterarbeit
- **die Wahlbeteiligung konnte auf 60% gesteigert werden!**

Empfehlung

- **Grundlagen erarbeiten:**
Feststellen der Ist-Situation: wo gibt es Netzwerke, wo gibt es Lücken
- **Netzwerkanalyse:**
nur mit vielen persönlichen Kontakten machbar, schriftliche bzw. grafische Dokumentation ist empfehlenswert
- **Zielorientierte Vorgangsweise:**
gezielter, schrittweiser Aufbau im Rahmen konkreter Anlässe, dadurch ist die Pflege und Erhaltung des Netzwerks einfacher

Kontakt

Fritz Spinka: friedrich.spinka@siemens.com

8.3. Beispiel 3: Betriebsrätenetzwerk im Medienbereich

Projekthalt

Während die Arbeitgeberseite der Printmedien viele formelle Orte der Absprachen hat, sind die Betriebsräte nur wenig vernetzt. Deshalb soll ein Betriebsräte Netzwerk im Medienbereich aufgebaut werden. Dabei ist die Idee des „Manndecker-Modells“ ein wichtiger Denkansatz.

Ausgangslage/Unternehmer

- Medien sind eine kleine, überschaubare Branche
- Zeitungseigentümer sind vielfältig vernetzt
- Verband Österreichischer Zeitungen
- Auflagenkontrolle (Verein)
- Media-Analyse, Web-Analyse (Verein)
- Genossenschaffer der APA
- Chefredakteursverein

Ausgangslage/Betriebsräte

- Einige Medien-Betriebsräte vernetzen sich über die Gewerkschaft
- Allerdings sind lang nicht mehr alle BR auch ÖGB-Mitglieder

Ziel eines BR-Netzwerkes

- Informationsaustausch
- Warnen auf Zuruf (z. B. bei Sparmaßnahmen)
- Lernen von einander
- Best Practice-Modelle austauschen
- Mann-Decker-Modell entwickeln

Voraussetzungen

- Netzwerke funktionieren nicht nebenbei
- Netzwerke brauchen Ressourcen (Geld, Zeit, etc.)
- Schnittstellen-Management ist ein Job, wenn auch gesellschaftlich noch nicht anerkannt

Was bisher geschah...

- Ausloten der Interessen bei BR
- Bilden einer Kerngruppe
- Vorstellen der Idee und des Projektes

Nächste Schritte

- Entwickeln einer Kommunikationsstruktur
- Internet-Plattform? Web-Logs?
- Verankern der Netzwerk-Idee in den Köpfen der BR der größten Zeitungen
- Beobachter beim Forum Alpbach/ Special Lecture Medien Ende August als Ansatz für Mann-Decker-Modell

Kontakt

Astrid Zimmermann: astrid.zimmermann@medienhaus-wien.at

8.4. Beispiel 3: Nutzung von Netzwerken zur Einschätzung von Prämienmodellen für den Abschluss einer Betriebsvereinbarung (Telekom Salzburg)

Projekthalt

Erfahrungen zu Prämienmodellen sollen ausgetauscht werden. Best Practice Beispiele werden gesucht. Wer hat in seinem Unternehmen schon Prämienmodelle eingeführt. Welche Gefahren ergeben sich für die Arbeitnehmer?

Ausgangssituation

- Prämienmodelle werden immer mehr als finanzieller Anreiz zur Mehrleistung eingesetzt.
- Dabei muss man immer mehr hinterfragen, ob solche Modelle grundsätzlich zu mehr Leistung führen und welche Gefahren sich dahinter verbergen.

Drei Wege zur Prämie

- Erfassungssysteme der einzelnen Fachbereiche: Damit wird die Leistung der MA gemessen und berichtet.
- Der Performance Contract: In dem die Ziele für die MA definiert sind.
- Das Prämienmodell selbst. Soll die Leistung belohnen.

Zielsetzungen

- Prämienmodelle mit anderen Betriebsräten diskutieren und dafür interne und externe Netzwerke nutzen.
- Erfahrungen anderer Betriebsräte nutzen, um die wichtigsten Punkte für eine Betriebsvereinbarung über leistungsorientierte Entlohnung zu konkretisieren.

Kontakt:

Alois Pillichshammer, VPA – Vorsitzender: alois.pillichshammer@telekom.at

9. Resume und Ausblick

- Die Erfahrungen der Zusammenarbeit in der Projektgruppe werden seitens der TeilnehmerInnen als extrem gut und wertvoll eingeschätzt. Wir wollen und werden auf jeden Fall in der einen oder anderen Form weiter machen! In diesem Zusammenhang ist dem Gedifo (Gesellschaftspolitisches Diskussionsforum) absolut zu danken, das die Gruppe unterstützt, motiviert und promotet hat. Danke an das Gedifo und vor allem Danke den Kollegen Uli Schönbauer von der AK-Wien und Michael Vlastos vom VÖGB für ihre unermüdliche Arbeit das Netzwerk zu verbinden und am Leben zu erhalten! Ohne die beiden hätte es weder die Gruppe noch die fruchtbare über 1 Jährige Zusammenarbeit gegeben!
- Es hat sich unserer Meinung nach sehr deutlich gezeigt, dass der praktische Einsatz der Netzwerkanalyse extrem nützliche und wertvolle Ergebnisse liefert: von einer verbesserten Mobilisierung bei der BR Wahl (Steigerung der Wahlbeteiligung) bis hin zur Verbesserung der Informations- und Ressourcenmobilisierung im Falle von Betriebsvereinbarungen.
- Es wird übereinstimmend festgehalten, dass der Einsatz der Netzwerkanalyse im Kontext der gewerkschaftlichen und betriebsrätlichen Arbeit auch anderen KollegInnen ans Herz gelegt wird und ihre Anwendung unbedingt zu empfehlen ist. Das Wissen darum sollte an andere KollegInnen weitergeleitet werden, entsprechende Schulungs-, Aus- und Weiterbildungsangebote sollte es unbedingt geben.
- Die Gruppe erachtet es als Aufgabe der Gewerkschaft und der AK hierfür auch entsprechende Mittel bereitzustellen.
- Das Setting der Wissensvermittlung sollte darauf bedacht sein, dass möglichst Betriebsräte andere Betriebsräte ausbilden („Train the Trainer“) damit ein möglichst effektiver und auch von den Kosten her effizienter Weg der Wissensvermittlung gefunden werden kann. Darüber hinaus kann über den Weg der Aus- und Weiterbildung bereits ein Netzwerk unter BetriebsrätInnen aufgebaut werden. Das oben beschriebene „Manndeckermodell“ sollte gleich hier zur Anwendung kommen.
- Das Setting einer Lerngruppe, die als Drehscheibe und Plattform für praktische Projekte figuriert, hat sich absolut bewährt und ist bedingungslos auch anderen, ähnlichen Gruppen zu empfehlen.
- Die Formulierung eines entsprechenden Curriculums für die Vermittlung des Wissens über Identifikation, Aufbau und Nutzung von Netzwerken im innerbetrieblichen

Kontext sollten die konkreten nächsten Schritte sein. Diesbezügliche Gespräche sollten geführt werden.

- Die Gruppe erachtet das Thema der innerbetrieblichen (Stichwort „Interne Kommunikation“) und auch zwischenbetrieblichen Netzwerke (Stichwort: „Manndeckermode“) nicht als Modethema: Es werden in Zukunft in der Arbeitswelt und den damit verbundenen Machtverhältnissen jene die Nase vorn haben, die die besseren Netzwerke haben. Netzwerke sind die Infrastruktur der Macht. Wir alle können noch so viel Wissen und „gescheit“ sein. Wenn wir keine Netzwerke haben, bleibt unser Wissen macht- und damit wirkungslos.

10. Literatur

Als Einführende Literatur in die Soziale Netzwerkanalyse sind folgende Bücher empfohlen:

BAKER, Wayne (2000): *Achieving Success Through Social Capital*; San Francisco, A Wiley Company

BARABÁSI, Albert-László (2002): *Linked – The New Science of Networks*; Perseus Publishing

JANSEN, Dorothea (1999): *Einführung in die Soziale Netzwerkanalyse*; Leske + Budrich Verlag

KREBS, Valdis (website): www.orgnet.com

KATZMAIR, Harald (website): <http://www.fas.at/de/netzwerkanalyse/index.htm>

KATZMAIR, Harald (2003): *Netzwerk-Kommunikation, Potenziale des Einsatzes der Sozialen Netzwerkanalyse für die Arbeit von GewerkschafterInnen und BetriebsrätInnen*. Erschienen in: „Unternehmensreorganisation und Arbeitnehmerinteressenvertretung“ von Günther Sander und Ulrich Schönbauer (Hrsg.): ÖGB Verlag

ROGERS, M. Everett (1995): *Diffusion of Innovations* (4th edition), New York, Free Press

ROSEN, Emanuel (2000): *The Anatomy of Buzz. How to create word of mouth marketing*, New York, Doubleday

SCHENK, Michael (1995): *Soziale Netzwerke und Massenmedien*, J.C.B. Mohr Tübingen

SCOTT, John (2000): *Social Network Analysis*; London, Sage