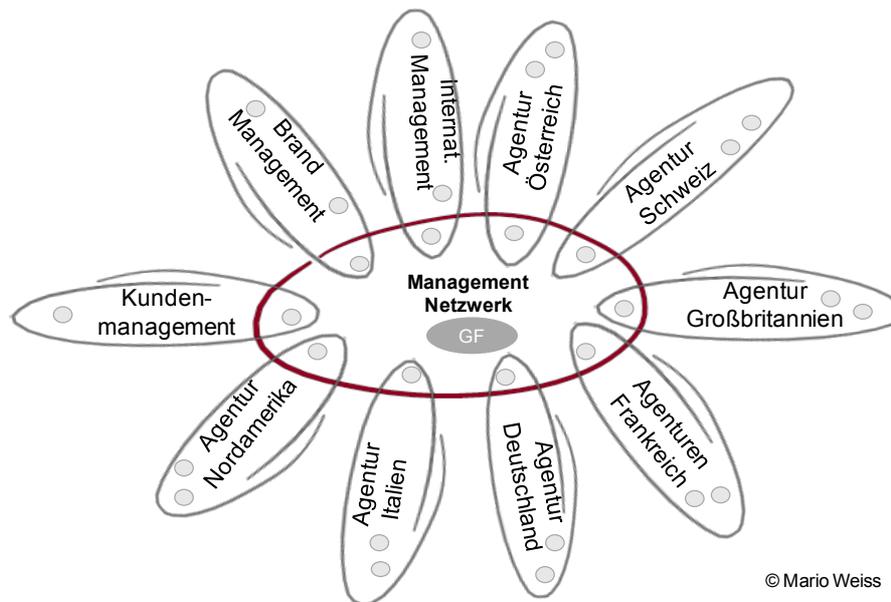


Mario Weiss

Eine Netzwerkorganisation steuern



© Mario Weiss

Mit 500 MitarbeiterInnen in Europa, Nordamerika und Asien gilt die Agentur als ein relativ kleines, jedoch hochgradig dezentralisiertes und als Netzwerk organisiertes Unternehmen.

Der Abstimmungsbedarf zwischen der Zentrale und den meist kleinen Büros in den verschiedenen Ländern ist anspruchsvoll und komplex. Dabei sollen die Gestaltungsfreiräume der unternehmerisch tätigen Büros nicht zu sehr eingeschränkt werden. Die Kunst liegt in einem permanenten Ausbalancieren zwischen dem gemeinsamen Ganzen und den Interessen der einzelnen Teile. Diese Balance lässt sich mit hierarchischer Führung und one-way-Kommunikationsmitteln nicht herstellen. Es würde zu gegenseitigen Projektionen, Unverständnis und Spannungsfeldern zwischen den Büros und den zentralen Stellen kommen.

Gemeinsam mit der Geschäftsführung wurde ein Begegnungsraum für Schlüsselpersonen entwickelt. Ziel war es, einen Rahmen zu schaffen für persönliche Begegnungen, eine klare, gemeinsam getragene strategische Orientierung sicherzustellen und das Kerngeschäft erfolgreich zu unterstützen.

So wurde das „Management-Netzwerk“ gestaltet – mit dem Anspruch, Geschäftsführung, Bereichsleitung und die in den Märkten tätigen Büroleitungen aktiv daran zu beteiligen. Die 40 Führungskräfte treffen sich seither dreimal jährlich für zwei Tage. Zusammen steuern sie das Geschäft und die Entwicklung ihrer Organisation.

Spannungsfelder ausgleichen

Die Management-Netzwerke sind zu einem tragenden Steuerungsinstrument des Unternehmens geworden (siehe Bild). Dabei erfolgt die Steuerung nicht nur durch das Zentralbüro, sondern ebenso eine Beteiligung der Büros in aller Welt. Die BüroleiterInnen haben die Möglichkeit, Themen einzubringen und ganze Arbeitsblöcke zu gestalten. Für die Spannungsfelder zwischen den zentralen Funktionen der Zentrale und den dezentralen Büros wurde ein Raum gefunden, in dem Meinungen strukturiert ausgetauscht werden, in dem konfrontiert wird, in dem aber auch Lösungen gesucht – und meist auch gefunden – werden.

Inhalte und Ablauf

Eine gute Planung, sorgfältig abgestimmte Inhalte und ein breiter Methodenkoffer waren die Voraussetzungen dafür, dass die Nachhaltigkeit dieser Veranstaltung gesichert wird. Im Management-Netzwerk werden die wichtigsten Prozesse des Unternehmens vorbereitet, bearbeitet und beschlossen. So werden bei jedem Termin – auch wenn es zu Wiederholungen kommt – die Unternehmenswerte und Strategien besprochen, aktuelle Entwicklungen in den Zahlen berichtet und Planungsprozesse abgestimmt.

Das Management-Netzwerk ist auch Startpunkt für alle Veränderungsprojekte in der Organisation. So wird die Einführung neuer Marketinginstrumente oder die Veränderung von Abläufen oder Strukturen in der Organisation besprochen. Es gilt das Prinzip: Veränderungen werden hier angekündigt und vor der Implementierung werden die Meinungen von allen Schlüsselpersonen eingeholt.

Eng mit der Veränderung werden Lernimpulse verknüpft, die in unterschiedlicher Breite und Tiefe, in jedem einzelnen Netzwerk ihren Platz finden. So wird in Kamingesprächen über den eigenen Tellerrand hinausgeschaut. Das Lernen geschieht vorwiegend voneinander - denn 30 ähnliche Büros haben viel Potenzial, vom dem alle profitieren können.

Kosten und Nutzen

Management-Netzwerke mit persönlicher Anwesenheit sind teuer. In dem hier beschriebenen Beispielfall reisen 40 Leute aus 30 Ländern dreimal jährlich für einige Tage an einen Ort. Die Arbeitsergebnisse und die Fähigkeit, über viele Grenzen hinweg geografisch, hierarchisch und mental in intensiver Form an Projekten und Themen zu arbeiten, rechtfertigen aber die Kosten.