Netzwerke für Personaler

- eine empirische Untersuchung der Netzwerke
von HR-Profis in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Institut für Personalforschung
Prof. Dr. Stephan Fischer
Dipl. - SpOec. Annegret Zimmermann

Tiefenbronnerstraße 65
75175 Pforzheim

INSTITUT FÜR
PERSONALFORSCHUNG
supported by **fidelis HR** GmbH

Ergebnisse einer unabhängigen Untersuchung am Institut für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim, finanziert durch Drittmittel der **fidelis HR** GmbH.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 3

2. Theoretische Grundlagen 3

3. Zielsetzung und Rahmendaten der Untersuchung 5

4. Analoge Netzwerke 8

5. Digitale Netzwerke 11

6. Nutzungsverhalten in einem Netzwerk 15

7. Attraktivität eines Netzwerkes 17

8. Merkmale eines „idealen“ Netzwerkes 20

9. Ergebniszusammenfassung 23

10. Fazit 25

Literaturverzeichnis 26

1. Einleitung

Es gibt keinen Bereich in der Gesellschaft, in dem Netzwerke keine Rolle spielen. Sie stellen eine hochinteressante und relevante Erscheinung dar und nehmen, vor allem in der modernen Wirtschaft und Gesellschaft einen wichtigen Stellewert ein. „Wo sich früher Arbeitskreise, runde Tische oder Verbände bildeten, entstehen heute „Netzwerke““ (Bommes & Tacke 2011, S. 26). Diese reichen von Nachbarschaftsnetzwerken über Wissenschaftsnetzwerken hin zu Organisationsnetzwerken. Die Teilnehmer[1] eines Netzwerkes nutzen die wechselseitig zur Verfügung gestellten heterogenen Leistungen (Hilfe, Kontakt, Zugänge, Beratung o.ä.). Die Kompensation für jeweils entgegengenommene Leistungen erfolgt unvermeidlich zu einem späteren Zeitpunkt und jede erbrachte Leistung begründet das Recht auf eine noch nicht spezifizierte Gegenleistung in Zukunft.

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der immer schnelllebigeren Wirtschaft, kann ein gutes Netzwerk eine wichtige Rolle in der täglichen HR-Arbeit spielen. Zum einen können Netzwerke für die eigene Arbeit höchst wichtig und eine wertvolle Ressource sein, zum anderen stellen sie auch im Hinblick auf die eigene Karriere einen wichtigen Bestandteil dar. Das Ziel eines Netzwerkes ist ein gemeinsamer Mehrwert bzw. ein Kooperationsnutzen. Dieser bezeichnet das sogenannte soziale Kapital, das durch das Netzwerk entsteht. Wie dieser Kooperationsnutzen konkret ausgestaltet ist, wird den Netzwerkpartnern überlassen. Wichtig sind dabei jedoch der Austausch zwischen den einzelnen Netzwerkpartnern und die sich daraus ergebende Kosten-Nutzen-Betrachtung der einzelnen Beteiligten.

2. Theoretische Grundlagen

Innerhalb der Netzwerkforschung gibt es unterschiedliche Ansätze und Definitionen wie sich ein Netzwerk charakterisieren lässt. In dieser Untersuchung stellt ein Netzwerk eine abgegrenzte Menge von Akteuren oder Akteursgruppen und die Beziehung zwischen ihnen dar. Somit lässt sich formal ein Netzwerk durch eine endliche Menge von Knoten und die dazwischen verlaufenden Kanten charakterisieren (Abbildung 1) (vgl. Sydow & Lerch 2013).

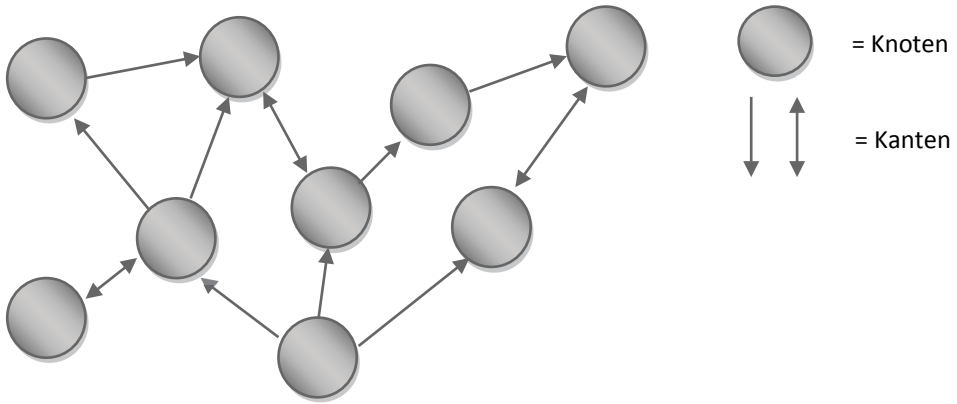

Abbildung 1: Knoten und Kanten eines Netzwerkes (eigene Darstellung)

[1] Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für beide Geschlechter.

Knoten stellen ein Set von Akteuren dar, zum Beispiel Individuen, Gruppen von Individuen oder auch ganze Organisationen. Kanten hingegen sind ein Set an Beziehungen, d.h. bestehende Verbindungen, die einseitig, aber auch wechselseitig gerichtet sein können.

Methodisch lassen sich Netzwerke mit den unterschiedlichsten Instrumenten (Befragungen, Interviews, Beobachtungen) untersuchen; dies ist immer abhängig davon, ob man einzelne Akteure, ganze Gruppen oder auch Gesamtnetzwerke erfassen möchte (vgl. Ricken & Seidl 2010).

Auf der theoretischen Ebene wird in strukturelle Löcher, in das Konzept der Stärke schwacher Beziehungen und in das soziale Kapital unterschieden. „A structural hole is a relationship of nonredundancy between two contacts" (Burt 1992, S.65). Somit sind strukturelle Löcher charakterisiert durch geringe Kohäsion im Netzwerk und fehlende Überlappungen der Kontakte (vgl. Burt 1992). Einzelne Akteure und Teams können solche Netzwerke miteinander in Beziehung setzten und dadurch eine Broker-Funktion wahrnehmen.

Des Weiteren können in einem Netzwerk starke und schwache Kontakte, d.h. Beziehungen, unterschieden werden. Starke Kontakte werden durch eine hohe Interaktionsfrequenz gekennzeichnet und weisen in einem Netzwerk immer wieder auf die gleichen Personen, die wiederum die gleichen Informationen zur Verfügung stellen (vgl. Burt 1992; Bommes & Tacke 2011). Aus dieser relativ heterogenen Konstellation gehen weniger Leistungserwartungen hervor. Hingegen sind schwache Kontakte durch eine geringere Interaktionsfrequenz gekennzeichnet; hier sind die Netzwerkpartner in verschiedenen Netzwerken verortet, was einen Zugriff auf entfernte Netzwerkregionen ermöglicht (vgl. Burt 1992). Es zeigt sich vor allem, dass durch den Zugriff auf entfernte Netzwerkregionen, in den schwachen Kontakten die Stärke eines Netzwerkes liegt.

Eines der wichtigsten Merkmale eines Netzwerkes ist das soziale Kapital. Es stellt die aktuellen bzw. potenziell erreichbaren und mobilisierbaren sozialen Ressourcen in einem sozialen Netzwerk dar. Coleman definiert soziales Kapital durch Ressourcen und Gelegenheiten, die ein Netzwerk bietet (vgl. Coleman 1988). Somit muss soziales Kapital als ein ganzheitliches Konzept verstanden werden, bei dem die Investition in soziale Beziehungen im Vordergrund steht. Durch soziale Beziehungen kommt es wiederum zur Verbesserung von Handlungsergebnissen, durch die Netzwerkpartner werden Informationen bereitgestellt, Einflussnahmen ermöglicht, Glaubwürdigkeit geschaffen und Reputation aufgebaut (vgl. Portes 1998). Bourdieu versteht unter Sozialkapital „Vitamin B", welches die Beziehungen zu anderen darstellt, die einem im entscheidenden Moment die richtige Tür öffnen, den richtigen Job vermitteln und die richtigen Kontakte herstellen können (vgl. Roßteutscher 2009). Dieses Verständnis von sozialem Kapital liegt sehr nahe am Alltagsverständnis.

Zur Unterscheidung verschiedener Netzwerke kann zwischen analogen und virtuellen Netzwerken unterschieden werden. Analoge Netzwerke stellen Netzwerke dar, in denen persönliche Treffen stattfinden, zum Beispiel Treffen im Kollegenkreis, regionale oder überregionale Treffen etc.. Unter virtuellen Netzwerken werden Internetbasierte Netzwerke wie Xing, LinkedIn, facebook etc. verstanden, sie werden auch oft als Communities bezeichnet und stellen die Kommunikationsplattform zur Pflege und zum Aufbau persönlicher Kontakte dar. Darüber hinaus unterscheiden die meisten Nutzer zwischen privaten und geschäftlich genutzten Netzwerken. Netzwerke dienen nicht nur der Interaktion zwischen den Mitgliedern, sondern bieten zusätzlich Potenziale für den beruflichen Austausch und die kooperative Vernetzung. Insbesondere virtuelle Business Communities profitieren von der erhöhten Reichweite durch das Internet (vgl. Cyganski & Hass 2011).

3. Zielsetzung und Rahmendaten der Untersuchung

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, die Landschaft der HR-Netzwerke darzustellen. Es gilt die relevanten analogen als auch digitalen Netzwerke zu identifizieren und deren Nutzen greifbar zu machen. Darüber hinaus sollen das Nutzungsverhalten und die Wichtigkeit bzw. Attraktivität verschiedener Netzwerke erfasst werden. Dabei soll herausgearbeitet werden, in welche Richtung sich HR-Netzwerke weiter entwickeln müssen, um zukünftig weiter attraktiv zu sein und einen größeren Nutzen zu stiften.

Die Untersuchung zu dieser Forschungsarbeit wurde mit Hilfe eine Online Befragung im Zeitraum zwischen dem 30. April 2014 und dem 10. Juni 2014 durchgeführt. Das verwendete OnlineBefragungstool Unipark ermöglicht eine anonyme Befragung und bietet vielfältige Befragungs- und Auswertungsmöglichkeiten.

Der Fragebogen wurde auf Basis einer intensiven Literaturrecherche erstellt und orientierte sich an der Unterscheidung analoge und digitale Netzwerke, wobei die Untersuchung sich auf berufliche Netzwerke bzw. private Netzwerke, die beruflich genutzt werden, beschränkt.

An der Umfrage beteiligt haben sich 259 Personen, 250 Personen stammen aus Unternehmen deren Hauptsitz in Deutschland ist, 8 Personen aus Unternehmen mit Hauptsitz in der Schweiz und eine Person aus einem Unternehmen mit dem Hauptsitz in Österreich.

75,3% der Befragten haben ein Studium absolviert, 17,4% eine Berufsausbildung, 2,7% der Befragten haben eine Promotion abgelegt. Die Fachrichtung des höchsten Abschlusses ist bei den meisten Betriebswirtschaftslehre, häufig mit dem Schwerpunkt Personalwesen. Darüber hinaus haben sich an der Studie Juristen, Verwaltungswissenschaftler, Psychologen und Soziologen beteiligt.

Die meisten Befragten befinden sich in einer Position mit Führungsverantwortung (53,7%), weitere 25,1% sind Angestellte ohne Führungsverantwortung und 13,9% sind Selbstständig (vgl. Abb. 2). Personen mit Führungsverantwortung sind am häufigsten auf der Ebene der Abteilungsleitung oder der Bereichsleitung tätig. Unter andere Bezeichnung finden sich Angaben wie, „Beamtin mit Führungsverantwortung“, „Bürgermeister“, „Hochschullehrer“ oder auch „Prokurist“.

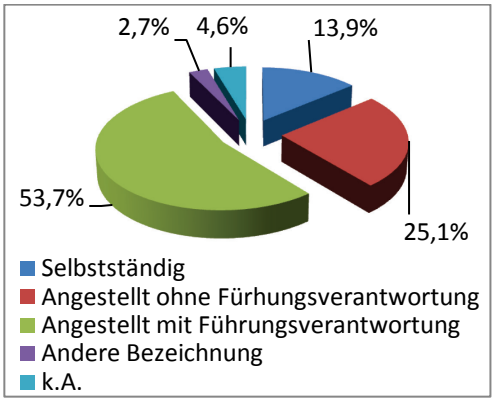

Abbildung 2: Position im Unternehmen (n=259)

Die Darstellung der sich an der Studien beteiligten Unternehmen nach Jahresumsatz[2] zeigt ein relativ ausgeglichenes Bild. So zählen 34% zu den Kleinunternehmen, weitere 24,3% zum Mittelstand und 32,8% zu den Großunternehmen (vgl. Abb. 3).

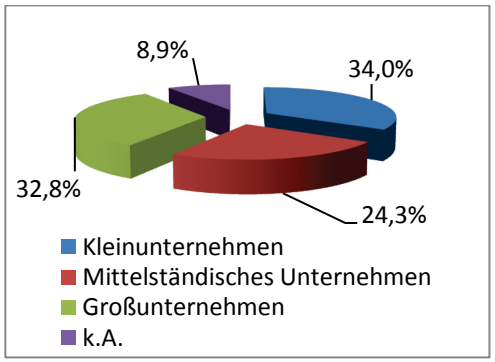

Abbildung 3: Unternehmensgröße (n=259)

Eine Vielzahl von Branchen sind in der Studie vertreten (vgl. Abb. 4). Am stärksten sind dies die Dienstleistungsbranche und das produzierende Gewerbe. „Weitere Branchen“ umfasst die IT- und Software Branche, die Medienbranche, sowie einige weitere Spezialbranchen. In der Dienstleistungsbranche finden sich überwiegend Klein- und mittelständische Unternehmen, im produzierenden Gewerbe stärker Großunternehmen. In der Beratungsbranche, die an fünfter Stelle vertreten ist, finden sich hauptsächlich Kleinunternehmen.

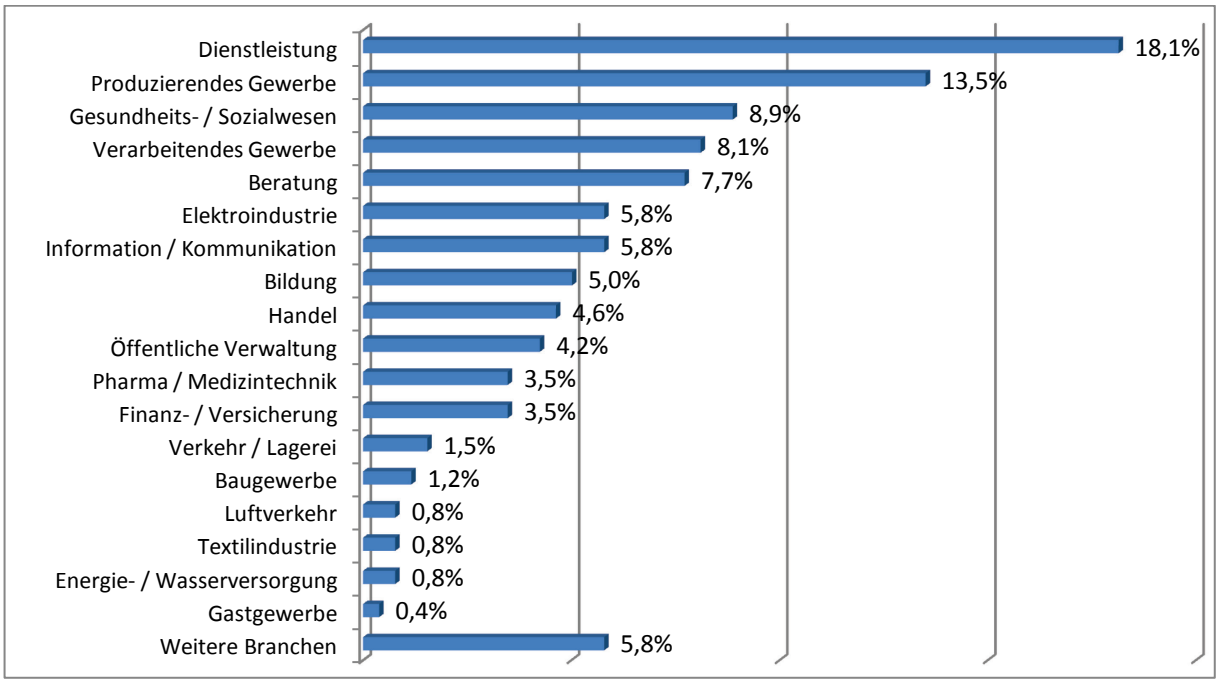

Abbildung 4: Branche der Unternehmen (n=259)

[2] Einteilung nach den Richtlinien der Definition der europäischen Kommission.

Betrachten man die Standorte der Unternehmen aus Deutschland, so fällt auf, dass 147 Unternehmen ihren Hauptsitz in Südwestdeutschland haben. Stark vertreten sind hier die Klein- und mittelständischen Unternehmen. 34,7% der Unternehmen stammen aus dem Postleitzahlengebiet (PLZ) 7… . Eine Aufteilung nach Umsatz im PLZ-Gebiet 7… zeigt 32 Kleinunternehmen, 22 mittelständische Unternehmen und 31 Großunternehmen. Weitere 12,4% stammen aus dem PLZ-Gebiet 8…, mit 14 Kleinunternehmen, 5 Mittelständlern und 12 Großunternehmen. Weitere 12,0% der Unternehmen haben ihren Hauptsitz im PLZ-Gebiet 6…, hier sind es nach Umsatz betrachtet 12 Kleinunternehmen, 7 Mittelständler und 12 Großunternehmen (vgl. Abb. 5).

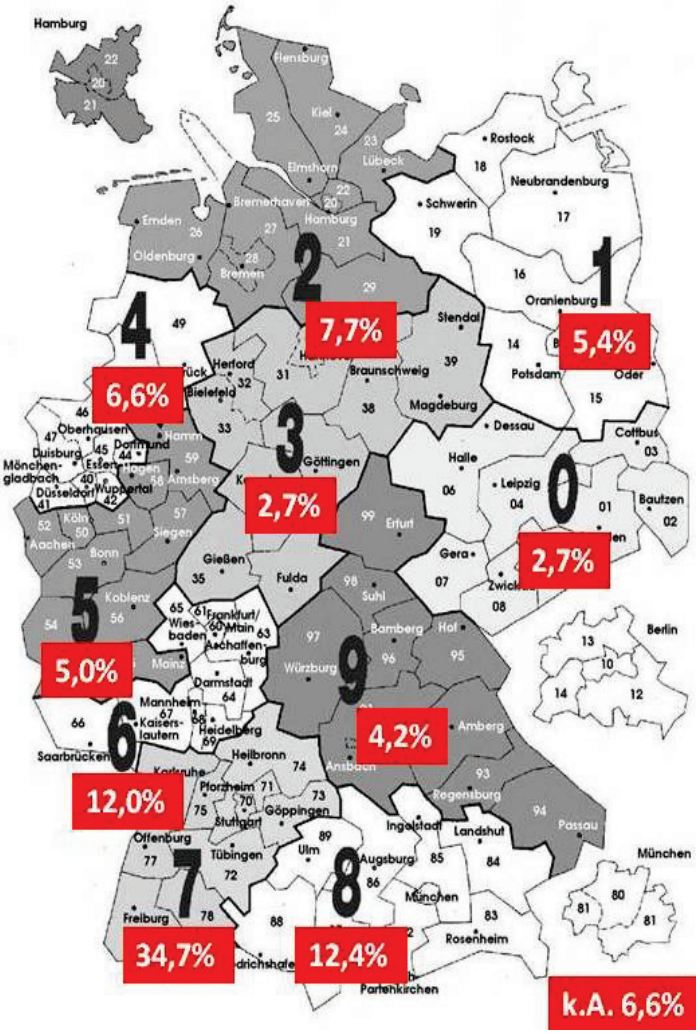

Abbildung 5: Verteilung der Unternehmen nach PLZ in Deutschland

4. Analoge Netzwerke

In der Studie wurde in analoge und digitale Netzwerke unterschieden. Unter analogen Netzwerken werden Kollegenkreise, Arbeitskreise, Kooperationen etc. verstanden.

An erster Stelle stehen bei analog genutzten Netzwerken die Kollegenkreise (84,9%), an zweiter Stelle wird auch die Wichtigkeit ehemaliger Kollegen deutlich (68,7%). Ein weiteres prominentes Netzwerk sind auch Freunde und Bekannte, die für berufliche Belange genutzt werden (57,7%) (vgl. Abb. 6). Darüber hinaus werden auch Kontakte aus Studium und Weiterbildungen genannt. Unter dem Punkt „Weitere Netzwerke“ nennen die Befragten das *Netzwerk Personalprofis (NPP)*, daneben wird häufige die *Initiative Selbst-GmbH e.V.* angeführt. Betrachtet man die Unternehmensgröße und die genutzten Netzwerke, so wird deutlich, dass vor allem Kleinunternehmen regionale Netzwerke verstärkt nutzen. Personen mit Führungsverantwortung nutzen den Kollegenkreis stärker als Personen ohne Führungsverantwortung oder Selbstständige. Das *PERSONALER FORUM* und *DGFP-Erfa-Kreise* werden vorwiegend von Personen mit Führungsverantwortung besucht. Selbstständige sind stärker in überregionalen Netzwerken aktiv. Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche sind stark in regionalen Netzwerken vertreten.

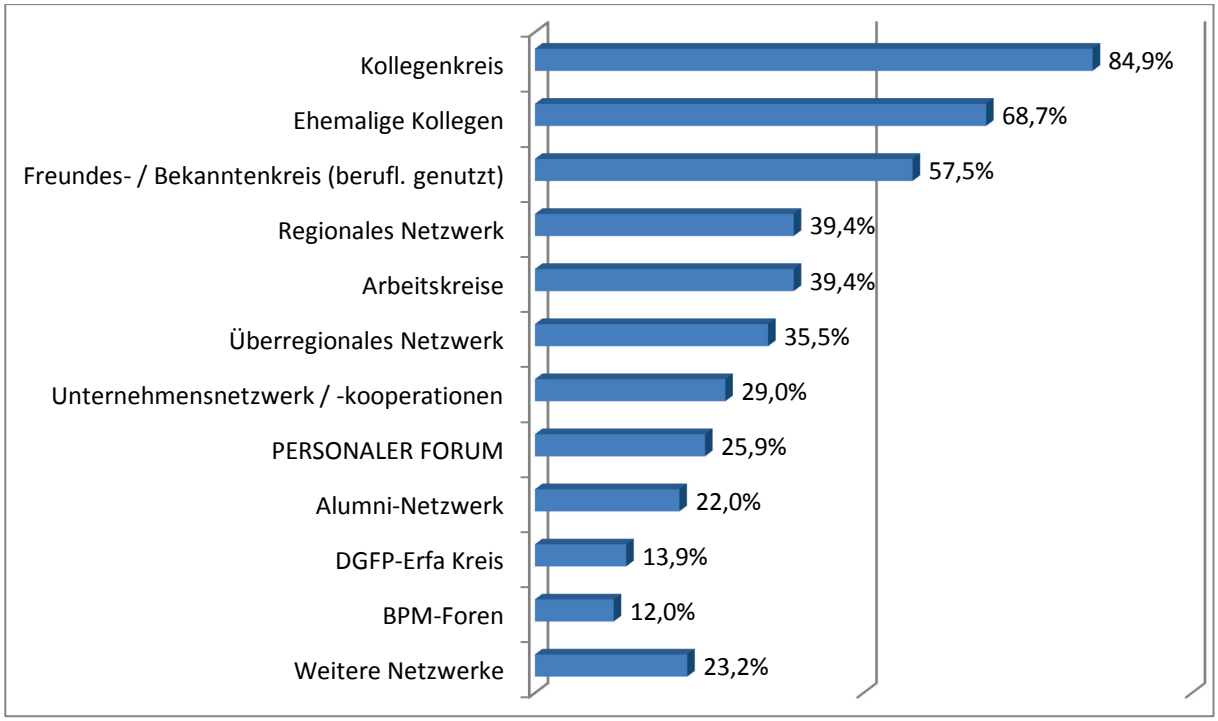

Abbildung 6: Analog genutzte Netzwerke (n=259) (Mehrfachnennungen möglich)

Die drei am häufigsten genutzten analogen Netzwerke haben im Schnitt 11-50 Mitglieder, an zweiter Stelle findet man analoge Netzwerke mit einer Größe von 1-10 Mitgliedern. Somit wird deutlich, dass analoge Netzwerke tendenziell weniger Mitglieder haben.

Eine Priorisierung der Netzwerke nach der Häufigkeit der Aktivitäten macht deutlich, dass die Aktivität in Kollegenkreisen am höchsten ist, gefolgt vom Netzwerk der Freunde und Bekannte. Die Gründe für die Aktivität gestalten sich vielfältig. Am häufigsten wird der Austausch genannt, hier stehen Punkte wie „Best-Practice Beispiele“, „voneinander Lernen“, „Wissenstransfer“, „Erfahrungsaustausch“ und „Lösung für Probleme finden“ im Vordergrund. Darüber hinaus sind weitere Attraktoren von Netzwerken die „kollegiale Beratung“, „aktuelle Trends mitzubekommen“ und „über den Tellerrand hinaus zu schauen“. Daneben stellen auch Aspekte wie „neue Kunden gewinnen“ und die eigene „Entwicklungsperspektive“ ein Attraktivitätsfaktor dar.

34,4% der befragten Personen sind in einem Netzwerk aktiv, in dem der Austausch von Wissenschaft und Praxis im Vordergrund steht. Hier sind es vor allem Personen aus Kleinunternehmen; weiterhin zeigt sich, dass vorwiegend Personen mit Führungsverantwortung und Selbstständige den Austausch mit der Wissenschaft suchen. Genannt werden die Veranstaltungen *„HR-Trends der Zukunft - Business meets Science“* der Hochschule Pforzheim, das *PERSONLAER FORUM* der fidelis HR, die *Initiative Selbst-GmbH e.V.*, das *PersonalForum* der Hochschule Pforzheim und die *BPM-Foren*. 52,5% sind in keinem Netzwerk aktiv, das einen Austausch zwischen Wirtschaft und Wissenschaft bietet: Jedoch würden sich 30,5% einen solchen Austausch wünschen. Als Problem für einen Austausch wird der Zeitfaktor genannt, darüber hinaus müssen die Themen praxisrelevant sein.

Für die Kontaktpflege nutzen die Befragten mit 20,8% Alumnitreffen, mit 35,9% Kongresse, weitere 37,1% nutzen Messen und 40,9% weitere Veranstaltungen. Messen werden vorwiegend von Klein- und mittelständischen Unternehmen zur Kontaktpflege eingesetzt. Bei Kongressen werden Veranstaltungen wie *600 Minutes HR, DGFP-Jahrestagung, AIMP-Kongress, BPM-Kongress, Management Circle, Haufe* und *der Personalkongress* genannt. Besuchte Messen sind die *Personal Nord/Süd*, sowie die *Zukunft Personal* und die *DGFP-Messe*. Unter „Weitere Veranstaltungen“ subsumieren die Befragten zum Beispiel *IHK-Veranstaltungen, HR-Stammtische, Netzwerktreffen der Initiative Selbst-GmbH e.V., das PERSONALER FORUM*, sowie Fachvorträge und Seminare.

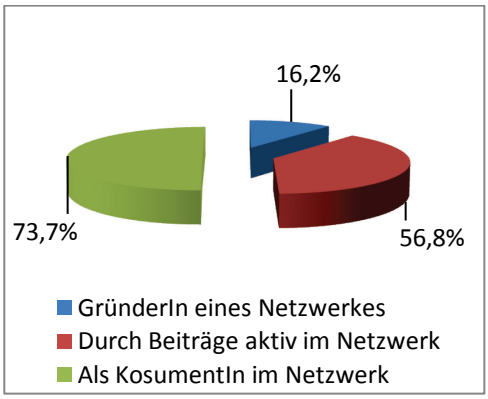

Abbildung 7: Rolle im Netzwerk (n=259)
(Mehrfachnennungen sind möglich)

Personen die Mitglieder analoger Netzwerke sind, sehen sich mit 73,7% vorwiegend als Konsument im Netzwerk an, weitere 56,8% sind aktiv beteiligt im Netzwerk, sie schreiben Beiträge oder halten Vorträge. Der geringste Prozentsatz der Personen mit 16,2% sind Gründer eines Netzwerkes, d.h. sie haben schon einmal ein Netzwerk initiiert (vgl. Abb. 7). Aus dieser Darstellung wird deutlich, dass die meisten Personen in einem Netzwerk Informationen konsumieren, für diese Personen muss ihre Mitgliedschaft im Netzwerk einen Nutzen stiften, um attraktiv zu sein. Gestalter eines Netzwerkes kom-

men überwiegend aus Kleinunternehmen und sind meist Personen mit Führungsverantwortung oder auch Selbstständige. Die Aktivität in einem Netzwerk wird überwiegend durch Personen mit Führungsverantwortung, in Form von Beiträgen oder Vorträgen, aufrechterhalten. Als Konsumenten in einem Netzwerk zeigen sich mehr Personen ohne Führungsverantwortung als Personen mit Führungsverantwortung. Stark aktiv durch Beiträge in analogen Netzwerken sind Personen aus Unternehmen der Dienstleistungsbranche.

In analogen Netzwerken vermissen viele Personen einen regelmäßigen Austausch, es stellen sich oft terminliche Probleme ein sowie ein erheblicher Reiseaufwand. Einen Lösungsvorschlag den die Befragten nennen, könnte ein Netzwerk sein, welches zwar bundesweit aktiv ist, jedoch regionale Treffen und Arbeitsgruppe anbietet; dies wäre eine Bereicherung und würde einen regelmäßigen Austausch fördern. Auch eine engere Zusammenarbeit der Netzwerkpartner wird von den Befragten gewünscht, vor allem sollte es eine größere Anzahl an Aktiven im Netzwerk geben und nicht nur Personen, die konsumieren möchten. Die Befragten wünschen sich in ihrem analogen Netzwerk vor allem Vielseitigkeit, in Form einer heterogenen Zusammensetzung. Es können so Erfahrungen gesammelt und auch reflektiert werden. Personen in analogen Netzwerken vermissen oft eine inhaltliche Struktur und eine Dokumentation; diese ist unumgänglich um Wissen zu speichern. Darüber hinaus fehlt es vielen Netzwerken an klaren Verhaltensregeln, die eine effektive Zusammenarbeit erst ermöglichen. Es muss geklärt sein, welche Erwartungen die Personen an das Netzwerk haben und welche Grenzen es gibt. In einem analogen Netzwerk ist es darüber hinaus sinnvoll zu klären, wer für welche Themengebiete Ansprechperson ist; dies kann zu einer effektiven Kommunikation beitragen.

5. Digitale Netzwerke

Digitale Netzwerke stellen im Sinne dieser Studie virtuelle Netzwerke wie Xing, facebook, LinkedIn etc. dar.

Wie in Abbildung 8 deutlich zu erkennen ist, nutzen die meisten Personen, 78,0% der Befragten, das Netzwerk *Xing* für ihre beruflichen Kontakte. *LinkedIn* findet sich mit 42,9% auf dem zweiten Platz gefolgt von *HAUFE* mit 22,8%. Unter dem Punkt „Weitere" findet man Nennungen wie *HR Manager, HR-Today, HRblue* oder auch *HRnetworx*. *Xing* wird sowohl von Personen aus Klein- und mittelständischen Unternehmen, als auch von Personen aus Großunternehmen stark genutzt. *facebook* wird tendenziell stärker von Kleinunternehmen in Anspruch genommen, Klein- und mittelständische Unternehmen zeigen auch auf der Seite *HRM.de* eine höhere Aktivität als große Unternehmen. Personen in Großunternehmen nutzen stärker *LinkedIn*, was durch die internationalere Ausrichtung dieses Netzwerks erklärbar sein könnte. Wie aus Abbildung 8 anhand der prozentualen Angaben zu erkennen ist, gibt es viele Doppelt- und Mehrfachnutzer.

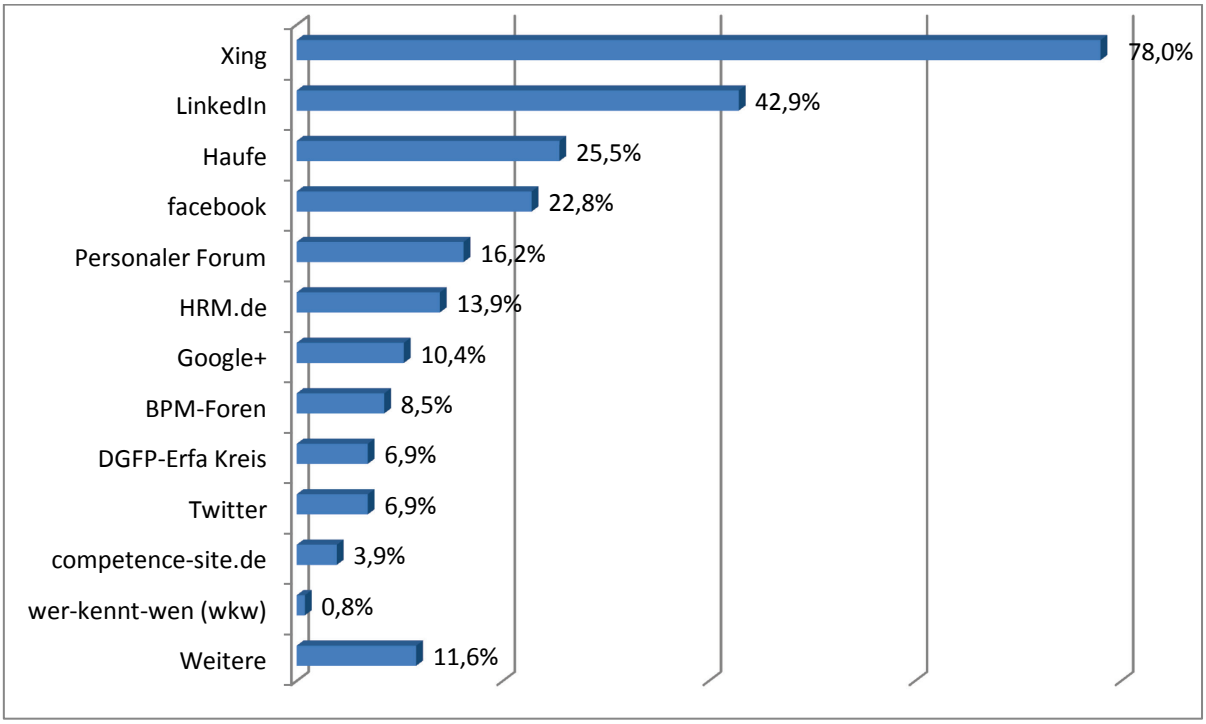

Abbildung 8: Digital genutzte Netzwerke (n=259) (Mehrfachnennungen möglich)

In Abbildung 9 (S.12) werden die Verbindungen dargestellt, welche die Personen aufweisen, die *Xing* als Netzwerk aktiv nutzen. Es zeigt sich, dass *Xing* Nutzer vorwiegend auch mit *LinkedIn* arbeiten. LinkedIn stellt somit nach *Xing* das zweitwichtigste Netzwerk dar. Danach folgen, betrachtet man die Verbindungen, das *PERSONALER FORUM*, *Haufe* und *facebook*. Diese weisen auch Querverbindungen untereinander auf, d.h. Personen, die *Xing* nicht beruflich nutzen, nutzen jedoch Haufe, das *PERSONALER FORUM* oder auch *facebook*. Das gleiche gilt auch für *BPM-Foren* und *DGFP-Erfa-Kreise*.

Gründe für die hohe Aktivität in digitalen Netzwerken wie Xing und LinkedIn, sind vor allem der Austausch, hier werden Punkte wie der „Erfahrungsaustausch“, „Lösungsfindung bei Problemen“ und der „Austausch auf Augenhöhe“ genannt. Ein weiterer wichtiger Punkt ist jedoch auch das „in Kontakt bleiben“ mit Personen, also die Kontaktpflege, wie zum Beispiel mit ehemaligen Arbeitskollegen oder Wegbegleitern. Hier geben viele Befragte an, dass sie die Möglichkeit über Xing nutzen ihr Adressbuch aktuell zu halten und zu verfolgen wie sich Personen weiterentwickeln. Wie auch bei analogen Netzwerken ist bei digitalen Netzwerken ein wichtiger Punkt, neue Kontakte zu knüpfen.

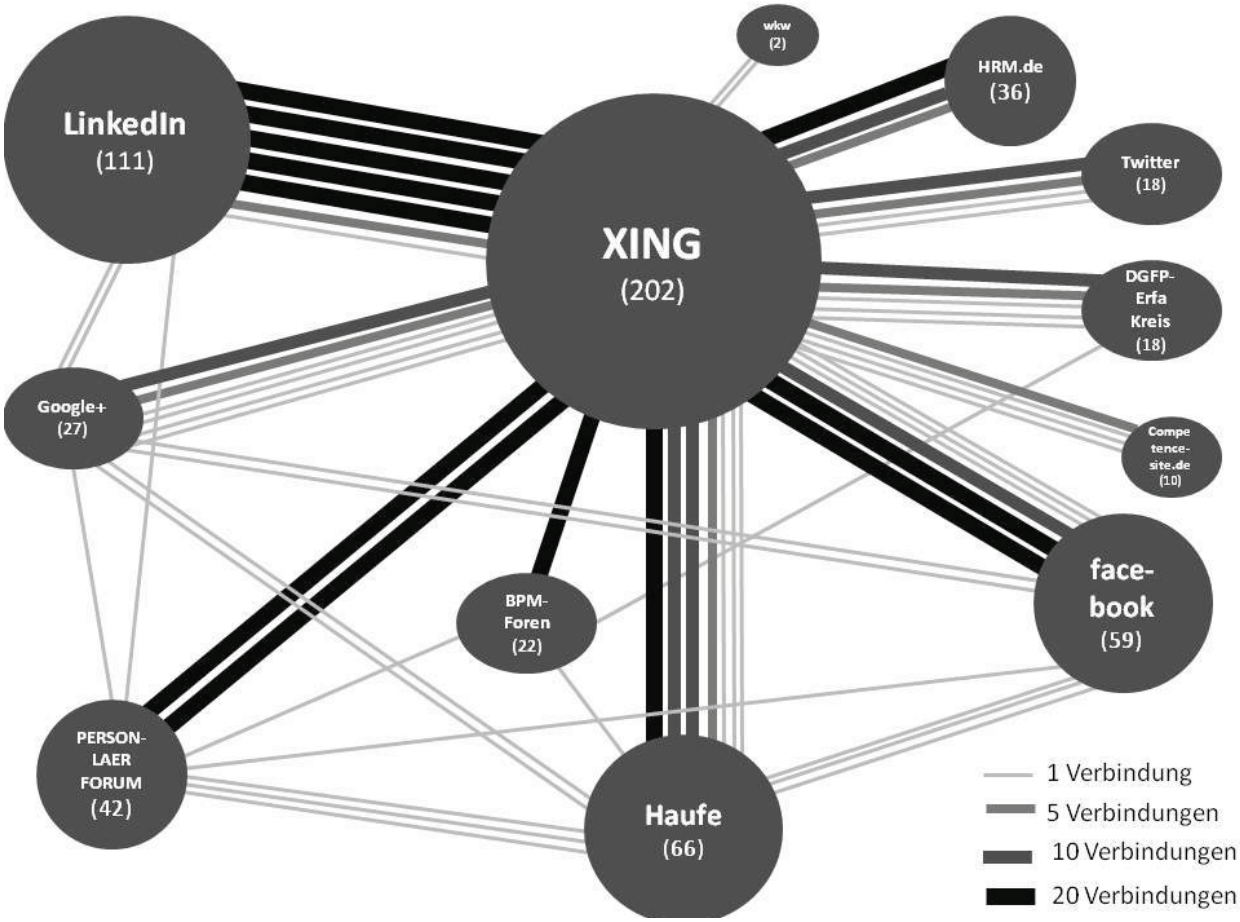

Abbildung 9: Die Vernetzung der digital genutzten Netzwerke, Darstellung der Verbindungen und der absoluten Nennungen des Netzwerkes (eigene Darstellung)

Eine weitere Facette, die in den letzten Jahren immer stärker an Bedeutung gewonnen hat, ist das Rekrutieren in digitalen Netzwerken, dies wird auch als Attraktivitätsfaktor von den Befragten angeführt. Viele Befragte nutzen digitale Netzwerke auch für die eigene Karriereentwicklung. Dies entspricht dem Verständnis von Bourdieu in der Literatur, der das soziale Kapital als die Beziehungen zu anderen darstellt, die einem im entscheidenden Moment die richtige Tür öffnen (vgl. S.4). Darüber hinaus möchten Personen, die in digitalen Netzwerke aktiv sind, das Prinzip „sehen und gesehen werden“ nutzen, um so im Netz präsent zu bleiben und einen „digitalen Fußabdruck“ zu hinterlassen. In der heutigen sehr schnelllebigen Zeit stellen auch Informationen ein wichtiges Gut dar, die im digitalen Bereich schnell ver-

breitet und zur Verfügung gestellt werden können. So kann man sich über neue Entwicklungen informieren und wenn nötig auch über die digitalen Netzwerke Kooperationspartner suchen.

Die Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis spielt im digitalen Bereich eine weniger wichtige Rolle, nur 15,8% der befragten Personen sind in einem digitalen Netzwerk aktiv, in dem der Austausch von Wissenschaft und Praxis im Vordergrund steht. Interessiert an einem digitalen Austausch von Wissenschaft und Praxis sind vor allem Kleinunternehmen, darüber hinaus sind es überwiegend Personen mit Führungsverantwortung die sich einen solchen Austausch wünschen. Genannt werden Plattformen wie diverse spezifische Gruppen bei *Xing*, *HRnetworx*, das *PERSONLAER FORUM*, die *Initiative Selbst-GmbH e.V.* und einige Blogs. 61,0% sind in keinem digitalen Netzwerk aktiv, in dem speziell der Austausch von Wissenschaft und Praxis im Vordergrund steht, jedoch würden sich 25,9% einen solchen Austausch wünschen. Als Problem wird auch, wie bei analogen Netzwerken, der herrschende Zeitmangel genannt, darüber hinaus ziehen einige für solch einen Austausch analoge Netzwerke vor.

Die Größe der digitalen Netzwerke weicht erwartungsgemäß, aufgrund der größeren Reichweite des Internets, stark von denen der analogen Netzwerke ab. Die meisten Befragten (34,0%) verzeichnen 101-500 Personen im Netzwerk, in dem sie am aktivsten sind.

Noch stärker als in analogen Netzwerken zeigt sich bei digitalen Netzwerken, dass viele Personen als Konsumenten im Netzwerk eher „passiv“ sind (77,6%), weitere 22,4% geben an, auch durch Beiträge im Netzwerk aktiv zu sein, und nur 5,4% haben bisher ein Netzwerk gegründet (vgl. Abb. 10). Es zeigt sich, dass vor allem Personen aus Kleinunternehmen durch Beiträge im Netzwerk aktiv sind. Konsumenten in Netzwerken stammen sowohl aus Klein- und mittelständischen Unternehmen, als auch aus Großunternehmen. Personen mit Führungsverantwortung finden sich relativ oft in der Konsumentenrolle.

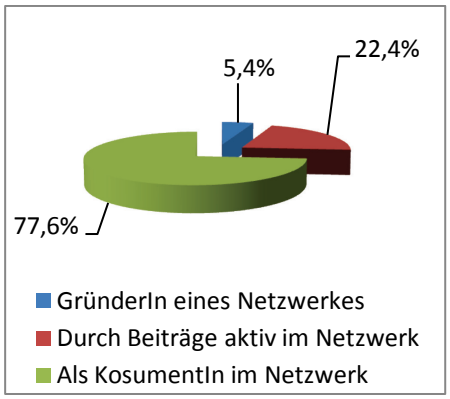

Abbildung 10: Rolle im Netzwerk (n=259) (Mehrfachnennungen sind möglich)

Diese Verteilung bestätigt sich auch bei den durchschnittlich gelesenen und geschriebenen Beiträgen in einem Netzwerk. 33,6% der Befragten lesen 0-5 Beiträge pro Woche in ihrem digitalen Netzwerk, weitere 23,6% lesen 6-10 Beiträge pro Woche (diese sind die passiven Teilnehmer im Netzwerk). 76,1% der Befragten schreiben 0-5 Beiträge pro Woche, nur 6,9% schreiben 6-10 Beiträge. Somit wird auch hier deutlich, dass viele Personen als Konsumenten in Netzwerk sind und die Gestaltung der Beiträge über einige wenige läuft.

In digitalen Netzwerken wünschen und fordern die Beteiligten einen regelmäßigen und aktiven Austausch, denn noch häufiger als in analogen Netzwerken, gibt es Personen, die nur konsumieren und keinen aktiven Beitrag leisten. Die Möglichkeit von persönlichen Treffen und einem persönlichen Austausch sollte es auch in digitalen Netzwerken geben, aus diesem Grund fordern die Befragten eine Koppelung von digitalem und analogem Netzwerk, was ein Gewinn für alle Beteiligten darstellen würde.

Vor allem in digitalen Netzwerken sollte darauf geachtet werden, wie sich die Gruppenzusammensetzung darstellt. Es sollte stets der Zugriff auf entfernte Netzwerkregionen, d.h. der Kontakt mit Personen aus entfernteren Netzwerkregionen, möglich sein, da hier die Stärke eines Netzwerkes liegt. Somit sollte versucht werden gezielt die Wirkung von strukturellen Löchern (vgl. S.4) zu nutzen, um eine bessere Verknüpfung der verschiedenen Netzwerke zu erreichen. Dies könnte durch ein übergeordnetes HR-Netzwerk, welches themenspezifische Unternetzwerke (Gruppe mit speziellen HR-Themen) hat, gestaltet werden. Ein gemeinsamer Wissensspeicher (Fach-Wikipedia) gewährleistet die Informationsspeicherung und die Wissensweitergabe. In diesem Zusammenhang ist es den Befragten jedoch wichtig, über eine einfache Suchoption Personen oder Beiträge ausfindig zu machen.

Zentrale Merkmale, die ein digitales Netzwerk für Personaler attraktiv machen, sind Offenheit und Transparenz, denn die Grundlage jedes funktionierenden Netzwerkes ist Vertrauen. Dieses entsteht nur wenn das Gleichgewicht aus Geben und Nehmen gewahrt wird (vgl. Wikner 2000). An dieser Stelle sehen die Befragten auch Spielregeln für das Netzwerk als unumgängliches Instrument. Darüber hinaus muss gerade in einem komplexen digitalen Netzwerk geklärt sein, welche Ressourcen zur Verfügung stehen und welche Ansprechpartner es für welche Ressourcen im Netzwerk gibt. Durch die digitalen Medien und die immer größer werdende Informationsflut ist es den Mitgliedern eines Netzwerkes auch besonders wichtig, eine klare übersichtliche Struktur zu haben und weitere Informationsfluten zu vermeiden.

6. Nutzungsverhalten in einem Netzwerk

Wie schon aus der anfänglich dargestellten Literatur deutlich wird, gibt es verschiedene Motivationsfaktoren, warum Personen in einem Netzwerk, analog oder digital, aktiv sind. Meist ist es ein Kooperationsnutzen bzw. ein Mehrwert, der durch das Netzwerk generiert wird.

Aus den Abbildungen 11 bis 14 wird deutlich, dass vor allem der Austausch mit Kollegen, der Wissensaustausch und auch die Gewinnung von neuen Ideen von den meisten Personen mit „Trifft eher zu“ und „Trifft voll und ganz zu“ bewertet wurden. Hingegen haben tendenziell weniger Personen schon einmal über das Netzwerk einen neuen Job gefunden. Weniger genutzt wird das eigene Netzwerk auch um potenzielle Mitarbeiter zu finden (Rekrutierung) (vgl. Abb. 14).

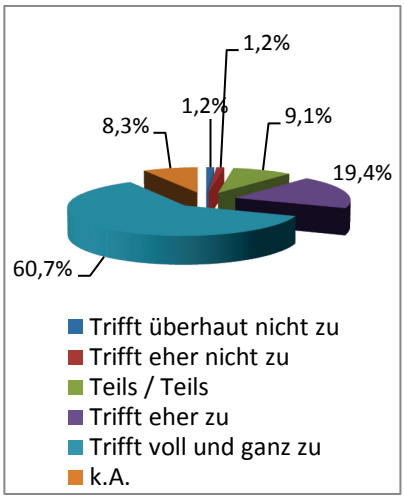

Abbildung 11: Austausch mit Kollegen (n=259)

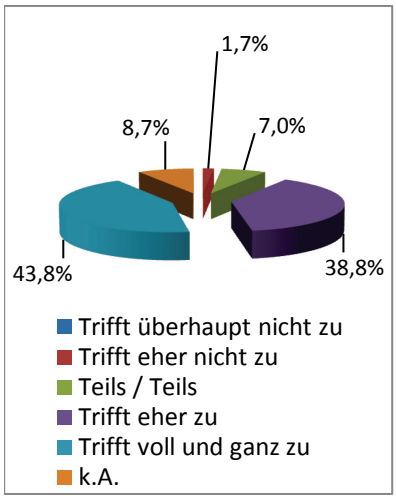

Abbildung 12: Wissensaustausch (n=259)

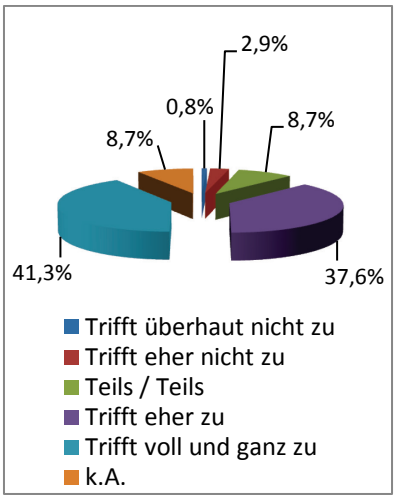

Abbildung 13: Gewinnung von neuen Ideen (n=259)

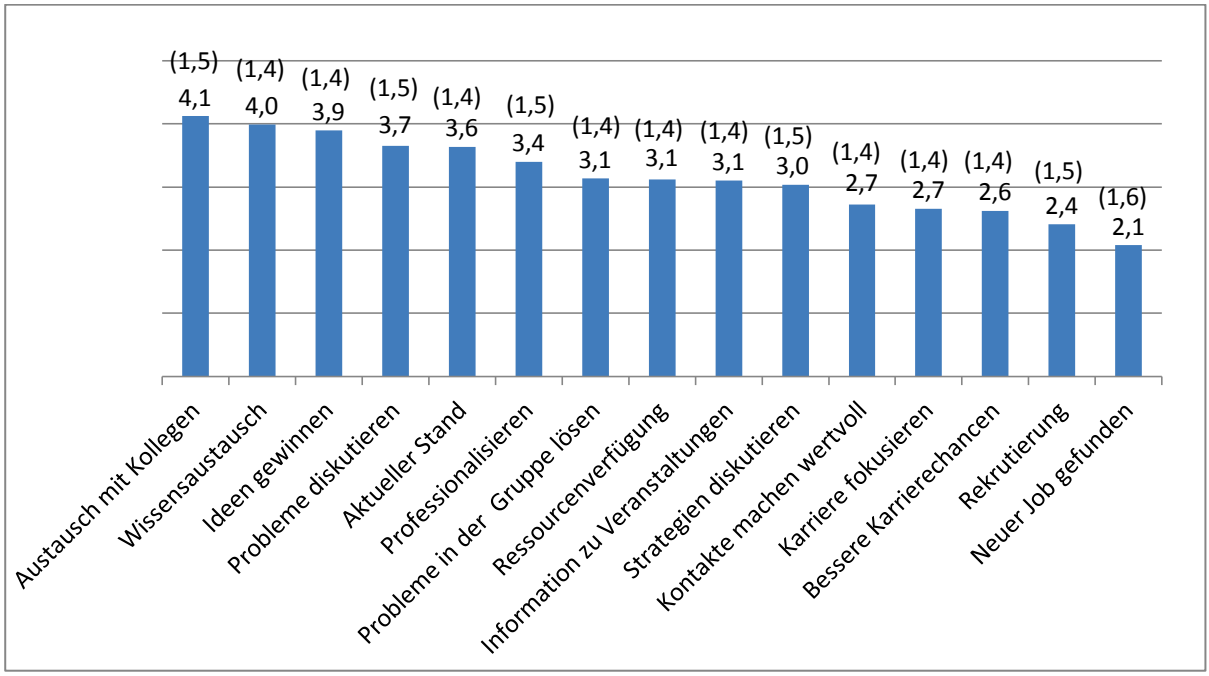

Abbildung 14: Nutzungsverhalten in einem Netzwerk, dargestellt nach MW und SD (n=242)
Trifft überhaupt nicht zu (1), Trifft eher nicht zu (2), Teils / Teils (3), Trifft eher zu (4), Trifft voll und ganz zu (5)

Mithilfe einer Faktorenanalyse, lassen sich vier Faktoren verdichten, die als dominant für das Nutzungsverhalten in einem Netzwerk betrachtet werden können. Einer der wichtigsten Punkte stellt die **Interaktion** dar. Hierunter fällt sowohl der Austausch, als auch die Diskussion und Ideengewinnung. Der zweitbedeutendsten Faktor ist der **Nutzen.** Hierunter ist die „eigene Professionalisierung", „Informationen über Veranstaltungen erhalten", „zur Verfügung stehende Ressourcen" und „das Knüpfen von Kontakten" zu sehen. Der dritte Faktor kann mit **Karriere** bezeichnet werden und fasst die Punkte „weitere Fokussierung der eigenen Karriere", „finden eines neuen Jobs" sowie „Erhalt besserer Karrierechancen" zusammen. Als vierter Faktor schließlich kann die **Rekrutierung** gesehen werden, welches das Anwerben von neuen Mitarbeitern im eigenen Netzwerk betrifft.

Im Folgenden wird näher auf die Besonderheiten innerhalb der einzelnen Faktoren eingegangen. Im Detail lässt sich sagen, dass Personen aus Großunternehmen der Nutzen besonders wichtig ist. Es sind vor allem Personen mit Führungsverantwortung, die einen großen Wert auf den Nutzen legen. Darüber hinaus stellt für diese Personengruppe auch der Faktor Karriere eine entscheidende Rolle dar. Dies kann mit weiteren Entwicklungschancen der Personen begründet werden, die noch nicht am Ende ihrer Karriereleiter angekommen sind. Selbstständige legen nicht so viel Wert darauf, das eigene Netzwerk zu Karrierezwecken zu nutzen. Hier steht eher die Vernetzung im Vordergrund. Der Faktor Rekrutierung stellt im Netzwerk für Selbstständige einen wichtigen Punkt dar. Selbstständige setzen somit stark auf ihr Netzwerk, um auch so geeignete Mitarbeiter und auch Kunden zu finden. Hingegen sehen Personen mit Führungsverantwortung die Rekrutierung im Netzwerk als weniger wichtig an, im Gegensatz dazu hat die Rekrutierung bei Personen ohne Führungsverantwortung einen hohen Stellenwert. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass Personen mit Führungsverantwortung sich weniger mit Rekrutierung auseinandersetzen und deshalb dieser Faktor für sie weniger Bedeutung hat. Wohingegen Personen ohne Führungsverantwortung sich wahrscheinlich öfter um die Rekrutierung kümmern und somit diesbezüglich ihr Netzwerk auch stärker nutzen.

Das Nutzungsverhalten in einem Netzwerk zeigt ganz unterschiedliche Ursachen bzw. ist auf unterschiedliche Motivationsgründe zurückzuführen. Aus diesem Grund hängt die Beteiligung jedes Einzelnen in einem Netzwerk auch sehr stark von der Attraktivität des Netzwerkes ab. Im nächsten Punkt gilt es zu klären, wann ein Netzwerk für Personaler attraktiv ist.

7. Attraktivität eines Netzwerkes

Ob und wie sich Mitglieder in einem Netzwerk engagieren, hängt stark von der Attraktivität des Netzwerkes ab. Das Ziel des Netzwerkes ist es eine Win-Win-Situation für die Beteiligten herzustellen, in der durch neue Informationen, Empfehlungen, neue Verbindungen, Gefälligkeiten und Feedback ein gegenseitiger Vorteil entsteht (vgl. Scheddin 2013). Nach den Ergebnissen der vorliegenden Studie zeigt sich, dass ein Netzwerk für Personaler dann attraktiv ist, wenn die Personen Informationen erhalten, die sie sonst nicht erhalten würden (76,0%) (vgl. Abb. 15). Darüber hinaus möchten die Beteiligten durch das Netzwerk Anregungen für die tägliche Arbeit bekommen (73,4%) und die Möglichkeit haben auf Expertenwissen zurückzugreifen (77,7%) (vgl. Abb. 16). Einen weiteren wichtigen Punkt stellt auch der Austausch mit anderen Personalverantwortlichen dar.

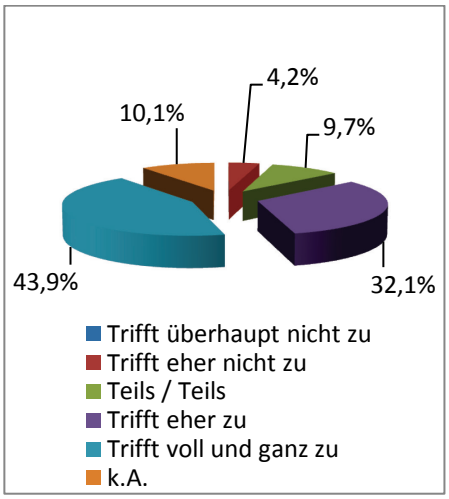

Abbildung 15: Informationen und Wissen erhalten die man sonst nicht bekommt (n=237)

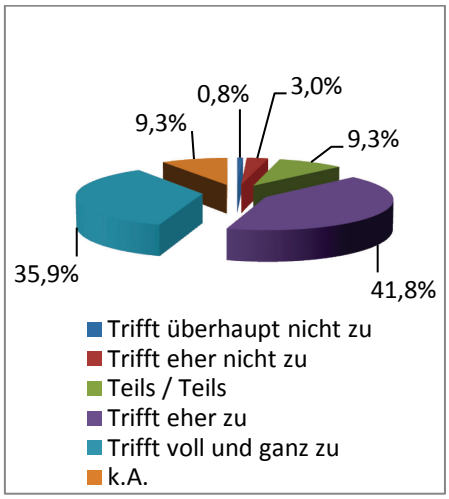

Abbildung 16: Zugriff auf Expertenwissen (n=237)

Wie in Kapitel 4 (S.8) und Kapitel 5 (S.11) dargestellt, gibt es in Netzwerken eine große Anzahl an Personen die am reinen konsumieren von Informationen interessiert sind und selbst keinen Beitrag leisten möchten. Dies zeigt sich an dieser Stelle durch das Desinteresse der Personen einen Beitrag leisten und sich aktiv im Netzwerk beteiligen zu können (vgl. Abb. 17, S.18). Jedoch beruht ein Netzwerk vor allem auf Gegenseitigkeit, ein reines konsumieren ist nicht Sinn und Zweck des Netzwerkes und führt langfristig zum Kollaps des Netzwerkes. Wie Wikner bereits schon 2000 verdeutlichen konnte, ist die Grundlage eines Netzwerkes das Gleichgewicht aus Geben und Nehmen (vgl. Wikner 2000).

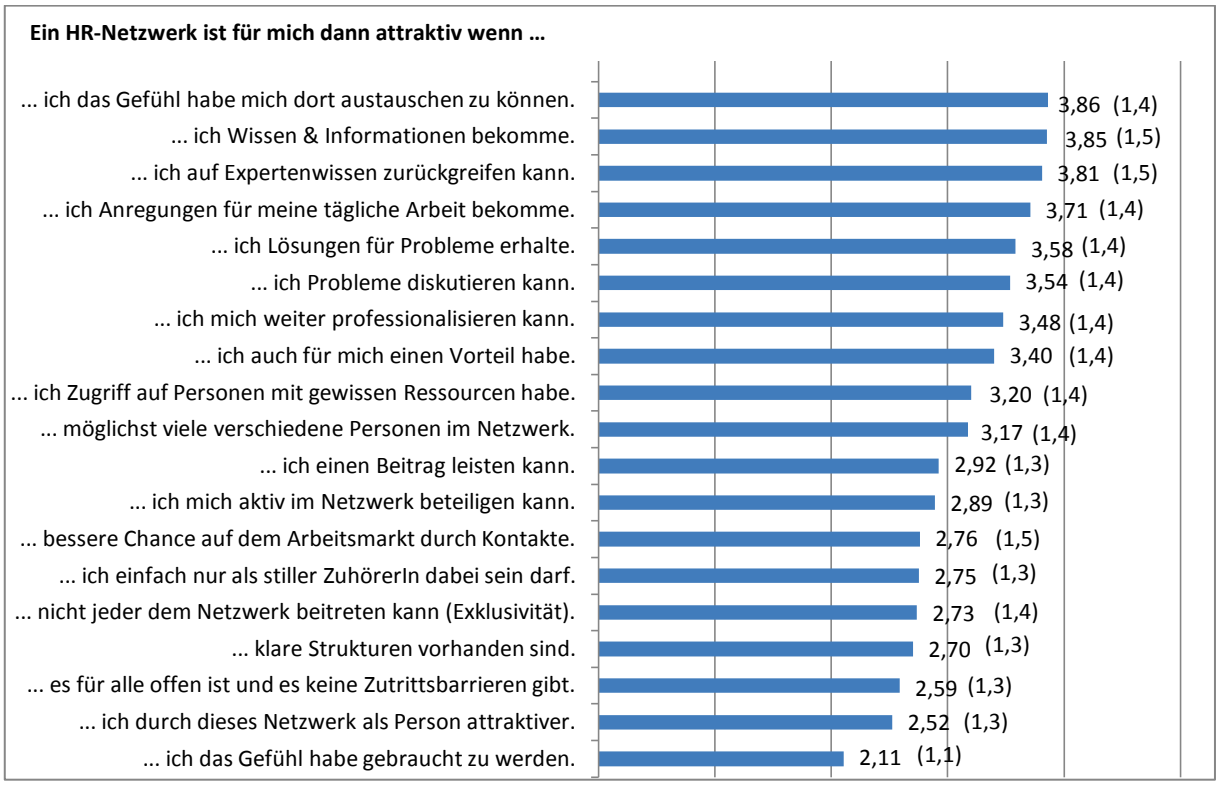

Abbildung 17: Attraktivität eines Netzwerkes, dargestellt nach MW und SD (n=237) Trifft überhaupt nicht zu (1), Trifft eher nicht zu (2), Teils / Teils (3), Trifft eher zu (4), Trifft voll und ganz zu (5)

Mit Hilfe der Faktorenanalyse lassen sich die Ergebnisse auf vier Faktoren verdichten, die wegweisend für die Attraktivität eines Netzwerkes sind. Den stärksten Faktor stellt auch hier die **Interaktion** dar. Wichtige Punkte sind der Austausch, sowohl in Form von Wissen, als auch die Diskussion von Problemen. Darüber hinaus umfasst die Interaktion auch, „auf Expertenwissen zurückgreifen zu können“ und „Anregungen für die eigene tägliche Arbeit zu erhalten“. Aus diesem Grund ist es an dieser Stelle ausschlaggebend, möglichst verschiedene Personen in einem Netzwerk zu kombinieren und somit das Prinzip der Stärke schwacher Beziehungen zu nutzen (vgl. S.4). Weiterhin stellt die „eigene Professionalisierung“, „einen Beitrag leisten zu können“ und „es sollte einem selbst durch das Netzwerk auch ein Vorteil entstehen“, ein Teil des Faktors Interaktion dar. Der zweite Faktor kann mit **Attraktivität** umschrieben werden. Dieser Faktor setzt sich aus den Punkten „das Gefühl haben gebraucht zu werden“, „zukünftig bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu haben“ und „durch das Netzwerk als Person attraktiver zu sein“ zusammen. Der dritte Faktor bezieht sich auf die **Struktur** in einem Netzwerk, darunter fallen die Punkte, „ob eine Personen als Zuhörer dabei sein darf“, „ob es klare Strukturen gibt“ und „ob jeder dem Netzwerk beitreten kann“. Der letzte Faktor betrifft die **Exklusivität** eines Netzwerkes, d.h. es gibt Zutrittsbarrieren und nicht jeder kann Mitglied im Netzwerk werden.

An dieser Stelle folgt nun eine genauere Betrachtung der Auffälligkeiten innerhalb der einzelnen Faktoren. Eine Differenzierung nach Geschlecht macht deutlich, dass der Faktor Struktur signifikante Unterschiede aufweist. Es zeigt sich, dass Frauen mehr Wert legen auf ein Netzwerk ohne Zutrittsbarrieren, sie sehen sich auch gerne in der Rolle einer stillen Zuhörerin und fordern klare Strukturen im Netzwerk. Eine klare Struktur ist vor allem auch Angestellten mit Führungsverantwortung und Selbstständigen sehr wichtig. Hingegen legen Angestellte ohne Führungsverantwortung nicht so viel Wert auf Struktur. Dies könnte vielleicht darauf zurückgeführt werden, dass Personen ohne Führungsverantwortung oft schon innerhalb von Strukturen arbeiten, wohingegen Personen mit Führungsverantwortung und Selbstständige oft in der Rolle sind, Strukturen zu schaffen und deshalb diese auch für wichtiger erachten.

Nach der Klärung, wann ein Netzwerk für Personaler attraktiv ist, gilt es nun die Stellschrauben zu identifizieren mit denen man auf die Attraktivität bzw. den Nutzen in einem Netzwerk Einfluss nehmen kann und somit die Rahmenbedingungen für ein „ideales“ Netzwerk erhält.

8. Merkmale eines „idealen“ Netzwerkes

Neben den Gründen, warum sich Personen in einem Netzwerk engagieren und welche die attraktiven Merkmale sind, ist die Relevanz von Merkmalen von Interesse, die ein Netzwerk attraktiv machen und die Personen zu einem Engagement veranlassen. Hierzu wurden verschiedene Merkmale durch die Befragten bewertet.

Als wichtigstes Merkmal wird von den Befragten das gegenseitige Vertrauen aufgefasst, dies ist mit 38,1% den Befragten sehr wichtig und mit 32,9% wichtig (vgl. Abb. 18). Denn in einem Netzwerk erbringt meist eine Person eine Leistung, die Kompensation für die jeweils entgegengenommene Leistung erfolgt oft zu einem späteren Zeitpunkt, und jede erbrachte Leistung begründet das Recht auf eine noch nicht spezifizierte Gegenleistung in Zukunft. Dieses Konstrukt kann jedoch nur funktionieren, wenn Vertrauen innerhalb des Netzwerkes existiert. Als weiteres wichtiges Merkmal ist Respekt mit 34,6% als sehr wichtig und weiteren 42,0% mit wichtig bewertet worden (vgl. Abb. 19). Wie schon in den vorherigen Auswertungen gesehen, möchten sich Personen in einem Netzwerk vor allem Austauschen, neue Ideen und Anregungen gewinnen und Probleme diskutieren etc., dies wird zum Beispiel im Merkmal „Bereitschaft zur Innovation“ deutlich, Mitglieder eines Netzwerkes müssen sich auf Neues einlassen und Ideen diskutieren. Daneben wird auch das Merkmal „Bereitschaft und Fähigkeit zum Perspektiven wechsel“ mit 46,8% als wichtig und 22,1% mit sehr wichtig bewertet.

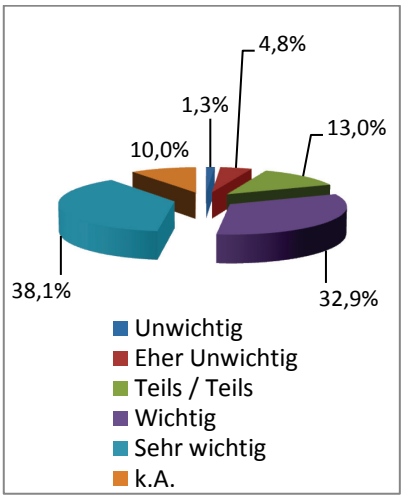

Abbildung 18: Gegenseitiges Vertrauen (n=231)

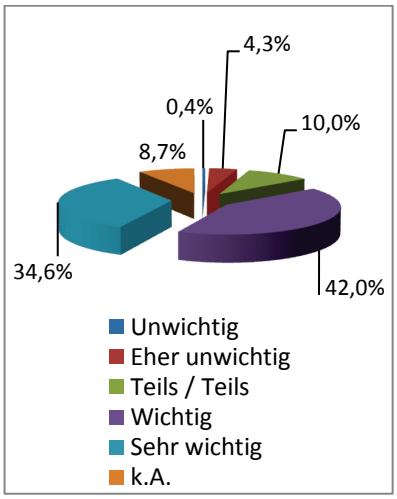

Abbildung 19: Respekt (n=231)

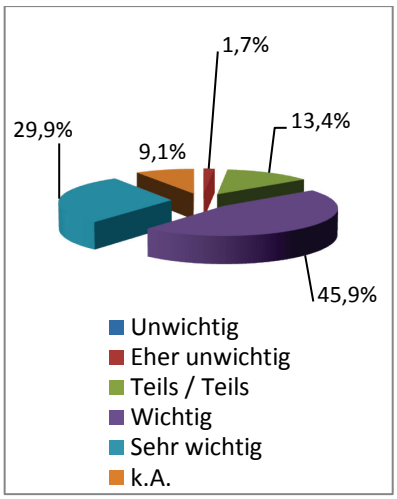

Abbildung 20: Bereitschaft zur Innovation (n=231)

Ein weiteres zentrales Merkmal stellt das „Wissensmanagement“ dar, welches mit 21,2% mit sehr wichtig und 52,8% mit wichtig von den Befragten bewertet wurde. Diese Tendenz zeigte sich auch schon in den Kapiteln Nutzungsverhalten und Attraktivität eines Netzwerkes. Darüber hinaus ist die „Transparenz“ in einem Netzwerk für 48,5% „wichtig“. In diesem Zuge kann man auch den Informationsfluss sehen, der ähnlich hoch mit 48,1% („wichtig“) bewertet wurde. Auch in diesen Merkmalen werden die Grundregeln des Netzwerkens - Ehrlichkeit, Offenheit, Vertrauen und Gegenseitigkeit (vgl. Wikner 2000) - deutlich.

Das Merkmal „Zugriff auf Ressourcen“ wird von 44,6% als „wichtig“ und von 15,6% als „sehr wichtig“ bewertet. An dieser Stelle spiegelt sich die Theorie des sozialen Kapitals wider. Coleman definiert soziales Kapital durch Ressourcen und Gelegenheiten, die ein Netzwerk bietet (vgl. Coleman 1988). Soziales Kapital, der Zugriff auf Ressourcen, stellt somit ein wichtiges Merkmal von Netzwerken dar, wird aber von den Personen nicht an erster Stelle mit der höchsten Wichtigkeit bewertet. Dies liegt vor allem an der Tatsache, dass in einem Netzwerk zuerst Vertrauen herrschen muss, erst danach können somit „wertvolle“ Kontakte entstehen, die in einer bestimmten Situation womöglich die richtige Türe öffnen (vgl. Abb. 21).

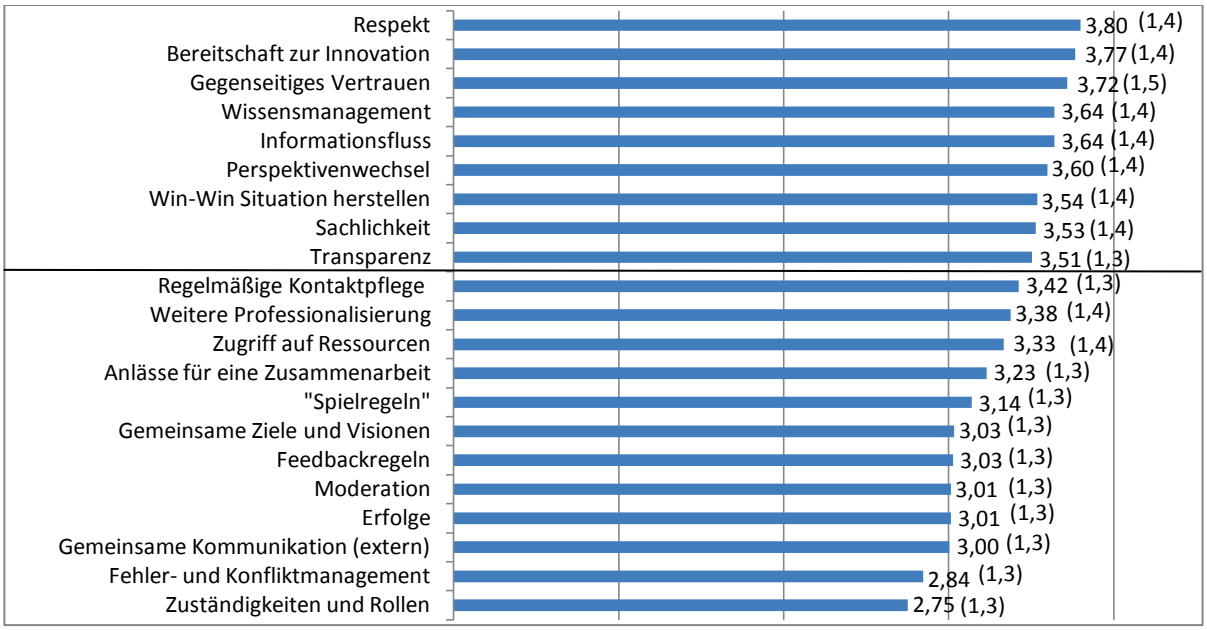

Abbildung 21: Wichtigkeit von Merkmalen eines Netzwerkes dargestellt nach MW und SD (n=237)
Unwichtig (1), Eher unwichtig (2), Teils / Teils (3), Wichtig (4), Sehr wichtig (5)

Die 21 Merkmale von Netzwerken lassen sich mit Hilfe der Faktorenanalyse auf fünf Faktoren reduzieren. Der erste Faktor kann mit **Rahmenbedingungen** umschrieben werden und beinhaltet Merkmale wie “Gemeinsame Visionen und Ziele“, „Bereitschaft zum Perspektivenwechsel“, „Bereitschaft zur Innovation“, „Gegenseitiges Vertrauen“, „Win-Win-Situation“, „Regelmäßige Kontaktpflege“ und „Respekt“. Ohne die entsprechenden Rahmenbedingungen ist ein Netzwerk nicht funktionsfähig und kann keinen Nutzen für die Mitglieder erzeugen. Der zweite Faktor kann mit **Informationen** beschrieben werden und umfasst u.a. die Punkte „Wissensmanagement“, „Gewährleistung des Informationsflusses“ in einem Netzwerk sowie „die Möglichkeit auf Ressourcen zurückzugreifen“. Im dritten Faktor vereinen sich die Merkmale „Feedbackregeln“, „Zuständigkeiten und Rollen“ und „Spielregeln“; diese können unter dem Faktornamen **Struktur** subsumiert werden. Im vierten Faktor **Umgang** vereinen sich zum einen das Merkmal der „gemeinsamen Kommunikation“ sowie das „Fehler- und Konfliktmanagement“ und zum anderen die „Möglichkeiten einer Zusammenarbeit und gemeinsamer Erfolge“. Der letzte Faktor wird mit **Moderation** benannt, darunter verstanden werden kann ein gezielter und geplanter Austausch der Beteiligten unter der Führung eines Moderators.

Im Folgenden werden die Besonderheiten der einzelnen Faktoren näher erläutert. Der Faktor Struktur zeigt eine hohe Wichtigkeit bei mittelständischen Unternehmen und Großunternehmen, Kleinunternehmen legen hierauf weniger Wert. Die Struktur ist sowohl bei Angestellten mit Führungsverantwortung als auch für Angestellten ohne Führungsverantwortung wichtig. Für Selbstständige ist der Faktor Struktur weniger relevant, dafür legen sie einen größeren Wert auf den Faktor Moderation.

Die drei wichtigsten Eigenschaften, die Personen in Ihrem Netzwerk am meisten schätzen, sind Vertrauen, Offenheit und Respekt. Ein Netzwerk muss ein Geben und Nehmen sein, indem eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten entsteht. Der Nutzen eines Netzwerkes ist den Befragten sehr wichtig, hier steht vor allem der Informationsaustausch im Vordergrund. Was unter „Informationsaustausch“ fällt, kann individuell verschieden sein und z.B. „Informationen ausgetauscht“, „neue Anregungen aufgenommen“, „Probleme diskutiert“, „Wissen geteilt“, „Fragestellungen diskutiert“, „Lösungen gemeinsam gefunden“ und „neue Ideen gewonnen werden“ umfassen. Ein Netzwerk dient aber vielen auch dazu, neue Kontakte zu knüpfen oder alte Kontakte wieder zu finden. Durch die Vielfalt an Personen, die ein Netzwerk idealerweise haben sollte, kann ein Perspektivenwechsel vollzogen und Erfahrungen ausgetauscht werden, es findet ein „über den Tellerrand hinaus schauen“ statt. Dies sollte jedoch alles in einem professionellen Umfeld mit klaren Strukturen und Regeln passieren, und insbesondere auch eine Feedbackkultur beinhalten. Ein weiterer wichtiger Punkt, der auch in der Literatur schon von Bourdieu beschrieben wird, ist das Vitamin B (soziales Kapital) (vgl. S.4), dies wird von den Befragten mit den Punkten beschrieben, „auf Ressourcen zurückgreifen zu können“, „durch das Netzwerk eine bessere Chance auf dem Arbeitsmarkt zu haben“, „bessere Karrieremöglichkeiten zu haben“ und „sich weiter professionalisieren zu können“. Auf der anderen Seite nutzen die befragten Personen ihr Netzwerk auch um geeignete Mitarbeiter zu suchen.

9. Ergebniszusammenfassung

Wie zu Anfang der vorliegenden Studie beschrieben, gibt es keine Bereiche in der Gesellschaft, in denen Netzwerke keine Rolle spielen. Sie sind eine hochinteressante und vor allem relevante Erscheinung und aus der modernen Wirtschaft und Gesellschaft nicht mehr wegzudenken. Auch die Wissenschaft hat sich in den letzten Jahren immer stärker mit der Analyse von Netzwerken befasst, hier werden drei theoretische Konzepte unterschieden. Wie in Kapital 2 dargestellt, können erstens das Konzept der strukturellen Löcher, zweitens das der Stärke schwacher Beziehung und drittens das des sozialen Kapitals unterschieden werden. Diese drei Konzepte spiegeln sich in den Ergebnissen der Studie wider. Eine Unterscheidung in analoge und digitale Netzwerke erwies sich als sinnvoll und zeigt die unterschiedlichen Stärken und Schwächen auf.

An der Studie beteiligten sich Personen aus kleinen, mittelständischen und großen Unternehmen zu annähernd gleichen Teilen. Die Verteilung der Hauptsitze der Unternehmen innerhalb Deutschlands zeigt eine Konzentration auf den Südwesten.

Das am stärksten genutzte analoge Netzwerk stellt der Kollegenkreis dar. Gefolgt von ehemaligen Kollegen und dem Freundes-/ Bekanntenkreis, der beruflich eingebunden wird. Gründe für die Aktivität in einem analogen Netzwerk sind vor allem der Austausch in Form von Best-Practice-Beispielen, der Wissens- und Erfahrungsaustausch, aber auch die kollegiale Beratung und die eigene Entwicklungsperspektive sind Attraktoren. Es zeigt sich, dass die meisten Mitglieder in einem Netzwerk Konsumenten sind; nur einige wenige werden auch durch Beiträge aktiv. Aus diesem Grund muss das Netzwerk attraktive Informationen und Kontakte zur Verfügung stellen, um einen Nutzen zu stiften. In analogen Netzwerken vermissen die Befragten den regelmäßigen Austausch, der ihnen eigentlich in einem Netzwerk am wichtigsten ist. Als Gründe für den mangelnden persönlichen Kontakt und Austausch werden Terminprobleme oder ein relativ hoher Reiseaufwand angegeben. Hier wünschen sich die Befragten ein HR-Netzwerk, welches zwar bundesweit aktiv ist, jedoch regionale Treffen und Arbeitsgruppen anbietet. Dies wäre eine Bereicherung der Netzwerklandschaft und würde den regelmäßig gewünschten Austausch fördern. Als erstrebenswert betrachten die Netzwerkteilnehmer auch eine höhere Aktivität der einzelnen Mitglieder und nicht nur einiger weniger. In analogen Netzwerken vermissen die Teilnehmer oft eine inhaltliche Struktur und eine Dokumentation, um darüber auf Dauer einen Wissensspeicher aufzubauen. Als sehr wichtig erachten die Befragten zudem Verhaltensregeln für das Netzwerk, die dann eine effektive Kommunikation und Zusammenarbeit ermöglichen. Darüber hinaus gilt es zu klären, welche Ressourcen in einem Netzwerk verfügbar sind und welche Personen zu welchen Themengebieten als Experten angesprochen werden können.

In digitalen Netzwerken wird Xing mit Abstand als das am häufigsten genutzte Medium genannt. An zweiter Stelle befindet sich LinkedIn, welches tendenziell stärker, durch die doch internationalere Ausrichtung, von Personen aus Großunternehmen genutzt wird. Auch in digitalen Netzwerken steht der Austausch im Vordergrund, hier werden der Erfahrungsaustausch und auch die Lösungsfindung bei Problemen genannt. Den zweitwichtigsten Punkt stellt die Kontaktpflege dar; Netzwerkmitglieder möchten bestehende Kontakte pflegen, Kontakte zu ehemaligen Kollegen halten, alte Kontakte wieder finden und natürlich auch neue Kontakte knüpfen. Einen weiteren Attraktivitätsfaktor von Netzwerken stellt die Rekrutierung dar, welches durch den Fachkräftemangel eine immer größere Bedeutung gewinnt. Die Möglichkeit der eigenen Professionalisierung sehen viele Befragte auch im Netzwerk, denn im entscheidenden Moment eine Person zu kennen, durch die sich eine neue Tür öffnet, stellt ein Teil des sozialen Kapitals eines Netzwerkes dar.

Noch stärker als in analogen Netzwerken finden sich in digitalen Netzwerken reine Konsumenten. 78% der Befragten sind als Konsumenten in einem digitalen Netzwerk zu finden, nur 22% sind auch durch Beiträge aktiv. Diese Verteilung zeigt sich auch bei der Einschätzung der gelesenen und geschriebenen Beiträge. An dieser Stelle setzt auch die Kritik vieler digitaler Netzwerknutzer an, die sich einen Austausch im Netzwerk wünschen, jedoch vor allem auf Konsumenten treffen. Viele Befragte wünschen sich auch in einem digitalen Netzwerk in regelmäßigen Abständen persönliche Treffen und einen persönlichen Austausch. Dies ließe sich unter Umständen mit der oben von den Befragten bereits angesprochenen Forderung nach einem bundesweiten HR-Netzwerk kombinieren, welches sowohl analog, durch regionale Arbeitsgruppen, als auch digital präsent ist. Es wäre dadurch möglich, einen übergreifenden digitalen Austausch zu verschiedenen HR-Themen zu fördern und gezielt einen Wissensspeicher oder HR-Wikipedia anzulegen. Dieser Punkt wurde von Befragten ebenfalls als weitere Forderung für digitale Netzwerke formuliert.

Zentrale Themen, die ein digitales Netzwerk für Personaler attraktiv machen, sind Offenheit und Transparenz, denn Grundlage jedes funktionierende Netzwerk ist Vertrauen - welches nur entstehen kann, wenn ein Gleichgewicht aus Geben und Nehmen herrscht. An dieser Stelle sehen die Befragten Spielregeln für das digitale Netzwerk als unumgänglich an. Darüber hinaus sollte eine weitere Informationsflut nach Ansicht der Befragten unbedingt vermieden werden.

Somit zeigen die Ergebnisse, dass Personaler sich vor allem dann in einem Netzwerk engagieren und ein Netzwerk dann attraktiv ist, wenn eine Interaktion, in Form von Wissens-, Erfahrungsaustausch, Diskussionen und Ideengewinnung stattfindet. Darüber hinaus stellt der Nutzen einen wichtigen Punkt dar, der in Form von Kontakten und Ressourcen das eigene soziale Kapital erweitert.

10. Fazit

Es können so in der Zusammenschau über beide Netzwerk-Typen hinweg drei Merkmale identifiziert werden, die ein sinnvolles Netzwerk für Personaler ausmachen. Das erste Merkmal kann mit **Rahmenbedingungen** umschrieben werden. Ein Netzwerk muss auf Vertrauen, Offenheit und Respekt aufgebaut sein, es muss ein Verständnis über Kommunikations-, Spiel- sowie Feedbackregeln geben. Denn ohne entsprechende Rahmenbedingungen ist ein Netzwerk nicht funktionsfähig und kann keinen Mehrwert für die Mitglieder stiften. Das zweite Merkmal kann mit **Nutzen** beschrieben werden. In einem Netzwerk muss ein Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen herrschen. Es sollte einen regen Austausch geben, Ressourcen in Form von Wissensweitergabe, Best-Practice oder auch Hilfestellung bei Problemen können hier Möglichkeiten sein. Darüber hinaus entsteht ein weiterer großer Nutzen über Kontakte, die vermittelt werden. Das dritte Merkmal, welches vor allem in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird, ist die **Rekrutierung**. Denn durch die demografische Entwicklung und den dadurch immer stärker werdenden War for Talents, sowie den resultierenden Fachkräftemangel, werden Personaler bereits heute, künftig aber sicher noch verstärkt, Rekrutierung über Netzwerke betreiben um so auch zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Diese drei Merkmale stellen auch die Stellschrauben dar, an denen für die Zukunft gedreht werden sollte, um ein Netzwerk attraktiv zu halten bzw. um den Netzwerkteilnehmern einen (noch) größeren Nutzen zu stiften.

Literaturverzeichnis

Bommes, M. & Tacke, V. (2011). Das Allgemeine und das Besondere des Netzwerkes. In Bommes, M. & Tacke, V. (Hrsg.): *Netzwerke in der funktional differenzierten Gesellschaft*, S. 25-50. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Burt, R.S. (1992). *Structural Holes. The Sodal Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Coleman , J.S. (1988). Social Capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 94-120.

Cyganski , P. & Hass, B.H. (2011). Potenziale sozialer Netzwerke für Unternehmen. In Walsh, G., Hass, B.H. & Kilian, T. (Hrsg): *Web 2.0 - Neue Perspektiven für Marketing und Medien*, S. 81-86. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Reviews*, 24, 1-24.

Ricken, B. & Seidl, D. (2010). *Unsichtbare Netzwerke - Wie sich die soziale Netzwerkanalyse für Unternehmen nutzen lässt.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Roßteutscher, S. (2009). Soziale Partizipation und soziales Kapital. In Kaina, V. & Römmele, A. (Hrsg.): *Politische Soziologie*, S. 163-180. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Scheddin, M. (2013). *Erfolgsstrategie Networking.* München: Buch & Media GmbH.

Sydow, J. & Lerch, F. (2013). Netzwerkzeuge – Zum reflexiven Umgang mit Methoden und Instrumenten des Netzwerkmanagements. In Sydow, J. & Duschek, S. (Hrsg.): *Netzwerkzeuge - Tools für das Netzwerkmanagement*, S. 9-18. Wiesbaden: Springer Gabler.

Wikner, U. (2000). *Networking - die neue Form der Karriereplanung. Geschäftsbeziehungen knüpfen und erfolgreich nutzen*. Würzburg: Lexika Verlag.

Institut für Personalforschung

Prof. Dr. Stephan Fischer

Tiefenbronnerstraße 65
75175 Pforzheim
fon +49 (0) 7231-28-6383 (Direktwahl) und -6105 (Sekretariat)
fax +49 (0) 7231-28-7383 (Direktwahl) und -6080 (Sekretariat)
@ stephan.fischer@hs-pforzheim.de
www.institut-personalforschung.de

Institut für Personalforschung

Dipl. - SpOec. Annegret Zimmermann
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Tiefenbronnerstraße 65
75175 Pforzheim
fon +49 (0) 7231-28-6375
fax +49 (0) 7231-28-7375
@ annegret.zimmermann@hs-pforzheim.de