



## CX-Ray Unternehmens-Netzwerkanalyse



Alle Welt spricht von Netzwerken. Jeder will, so scheint es, möglichst umfassend vernetzt sein. Modische Laune? Die Basis für erfolgreiches Arbeiten im 21. Jahrhundert? Fakt ist: Wir alle, Individuen wie Organisationen, sind längst hochgradig vernetzt.

In der Regel spricht man von der Sozialen Netzwerkanalyse, um zu verdeutlichen, dass es um die Beziehungen zwischen Menschen geht. Wenn man sich auf Netzwerke in und zwischen Organisationen fokussiert, findet auch der Begriff Organisationelle Netzwerkanalyse Anwendung.

### **„Understanding how work really gets done in organizations“**

So lautet ein Buchtitel von Rob Cross, einem der Pioniere der Netzwerkwissenschaft von der University of Virginia. Dieser Titel drückt sehr genau aus, worum es bei der Anwendung der Sozialen Netzwerkanalyse in Organisationen geht.

### **Mit der sozialen Netzwerkanalyse lassen sich Zusammenhänge erkennen, die andere nicht sehen.**

Klassische Organisationsdiagramme bilden nur den formalen Teil der Unternehmenswirklichkeit ab. Eine soziale Netzwerkbefragung zeigt die dahinterliegenden Beziehungsgeflechte, welche die Arbeit im Unternehmen viel stärker prägen. Wer ist als Experte gefragt und wem wird vertraut? Strukturen, die wir erahnen, die dennoch

weitestgehend verborgen bleiben hinter Positionen und Zuständigkeiten im Unternehmen.

Einige weitere Beispiele für Fragen, die Sie mit Hilfe der Netzwerkanalyse beantworten können:

- Wo ist das Wissen im Unternehmen verborgen, wer sind die wahren Experten?
- Können Informationen fließen wie benötigt?
- Wie gut sind Teams vernetzt, was macht den Unterschied zwischen über- und unterdurchschnittlich erfolgreichen Teams aus?
- Wie erfolgreich ist die Integration eines übernommenen Unternehmens gelungen?
- Erreichen Sie Ihre strategischen Netzwerkziele, wie stabil ist Ihr Netzwerk, wo gibt es Engpässe?

CX-Ray und Neuland Development & Training haben es sich zur Aufgabe gemacht, aus dieser einzigartigen Methode erfolgreiche Tools für Unternehmen zu entwickeln und in der Organisationsentwicklung einzusetzen. Durch die Nutzung einer kurzen Onlinebefragung ist die Methode nur mit einem geringen zeitlichen Aufwand für die Teilnehmer verbunden.

CX-Ray nimmt ein **genaues Bild** von dem, was in einer Organisation vor sich geht. CX-Ray macht dies **müheles** mit **kurzen und intelligenten Umfragen**. Diese Ergebnisse helfen den Entscheidungsträgern, das Unternehmen erfolgreicher aufzustellen und damit zukunftsfähig zu machen.



## Treffen Sie bessere Entscheidungen durch datenbasierte Erkenntnisse!

Unkomplizierte, einfache und kurze Umfrage. Max. 5 Minuten.

Wir liefern wissenschaftlich validierte Umfragen mit Fragen wie „Mit welchen Personen arbeiten Sie am häufigsten zusammen?“.

### Validierte, automatisierte und schnelle Berichte

Sie können Berichte generieren und Dashboards erstellen, die mit jeder Einheit in Ihrer Organisation übereinstimmen. Zusätzlich zu Ihren Ergebnissen liefern wir Ihnen auch Benchmarks.

### Client love

„Ich war erstaunt zu sehen, was CX-Ray aus einer einfachen und schnellen Umfrage gemacht hat! Es zeigte uns die engagiertesten Teammitglieder, die wahren Beeinflusser und die Intensität der unterschiedlichen Verbindungen zwischen den Einheiten.“

*György Szilágyi CPO, Tresorit*

## Wie arbeitet man mit den Ergebnissen weiter?

Die Soziale Netzwerkanalyse analysiert Stärken und Funktionsstörungen von Netzwerken und unterstützt damit gezielte Management-, OE- und PE-Interventionen. Sie ermöglicht:

- Identifikation von Akteuren, die eine zentrale Rolle spielen wie informelle Entscheidungsträger, Wissensmakler, Experten, Innovatoren oder Kulturträger.
- Messen und Bewerten von Arbeitsbeziehungen, wodurch die Forderung nach Kooperationsverbesserung greifbar gemacht wird.
- Auffinden von Engpässen zur Optimierung der Leistungsprozesse.
- Verminderung von Kosten und Erhöhung der Effizienz bei Veränderungsprozessen.
- Erweitern des Bewusstseins für die Bedeutung informeller Netzwerke.

Die breite Palette der Anwendungsmöglichkeiten der Sozialen Netzwerkanalyse erlaubt daher den umfassenden Einsatz netzwerkbasierter Simulationsmodelle wie die **CX-Ray Unternehmensnetzwerk-Analyse** als Unterstützungstool in **Entscheidungsprozessen, zur Erstellung von Strategiekonzepten im Bereich der Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik** und im Rahmen von **SWOT-Analysen**.

Folgende Fragen können nach der Analyse bearbeitet werden:

- Was sind die besten Strategien, um das Innovationspotenzial eines Netzwerks zu verbessern?
- Welche Effekte auf die Effizienz und Innovationsfähigkeit eines Netzwerks entstehen, wenn neue Akteure hinzugefügt werden?
- Zwischen welchen Akteuren sollten Beziehungen aufgebaut werden, um die Robustheit und die Effizienz des Netzwerks zu optimieren?
- Wo müssen Links hinzugefügt oder abgebaut werden, um die Transaktionskosten zu minimieren?
- Wie wirkt sich die Veränderung des Anreizsystems (neue Programme, neue Fördermodelle oder -richtlinien) auf die Netzwerkstrategien der Akteure aus und zu welchen Effekten auf der Makroebene führt dies?
- Wie adaptiv und widerstandsfähig reagiert ein Netzwerk auf externe Schocks (z.B. Technologieänderungen, Markteinbrüche) und Änderungen in der Zusammensetzung auf der Akteursebene (z. B. Firmengründungen, Mergers, Konkurse, Auftreten neuer internationaler Player auf lokalen Märkten)?

Folgende zusammenhängende Fragestellungen sind es wert betrachtet zu werden:

- Das **Wissensmanagement** untersucht die Prozesse innerhalb von Organisationen und zwischen Organisationen, in welchen Wissen hervorgebracht, geteilt und zerstört wird. Netzwerkbetrachtungen kommen dabei eine besondere Bedeutung zu, da das Beziehungsnetz den Zugang zu Wissen definiert und komplexes Wissen nur in intensiven sozialen Interaktionen übertragen werden kann. Anwendungen betreffen organisationale Wissensspeicherung und -nutzung, wechselseitiges Lernen, Communities of Practice und organisationales Lernen.
- Traditionelle Organisationsformen werden von **Netzwerkorganisationen** ergänzt – nach einigen Experten sogar ersetzt (Venkatraman/Henderson 1998). Dabei werden Netzwerkorganisationen als intermediär zwischen den Koordinationsformen Markt und Hierarchie gesehen. Themen sind das Aufzeigen von Planungs- und Entscheidungsprozessen, temporäre Selbstorganisation und Überlegungen zur Flexibilität.
- **Geschäftsverflechtungen:** Durch Mitgliedschaft in mehreren Verwaltungsräten und elitären Clubs sind Top-Manager unterschiedlicher Firmen verbunden. Die Folgen für die jeweiligen Unternehmungen bilden ein spezielles Analysefeld (Interlocking Directorates). Untersucht werden Abhängigkeiten, wechselseitige Kontrolle und die Bewältigung von Unsicherheiten.
- **Joint-Ventures** und **Allianzen:** Die langfristige Beziehung zweier Organisationen steht dabei im Zentrum. Untersucht werden Fragestellungen zu Performance von Startups, Zugang zu Ressourcen, Abhängigkeiten, Vermeidung von Opportunismus, Qualität und Kontinuität von Geschäftsbeziehungen und die Wahl der Partner für solche Kooperationen.

- Bei **Joint Ventures** findet eine Analyse der **Einbettung in ein Beziehungsnetz** statt. Das Verhalten von Firmen wird unter dem Aspekt ihrer Partnerschaften betrachtet. Diese bestehen als soziale Beziehungen, ähnlich zu Individuen. Themen sind Legitimierungsprozesse, Adoptionsprozesse, Ressourcenaustausch, Entwicklung und Innovativität, regionale Cluster und Unsicherheitsbewältigung.

## Sechs verschiedene Netzwerktypen

Die Soziale Netzwerkanalyse geht davon aus, dass es nebeneinander existierende Netzwerke gibt. Diese haben im Kern meist unterschiedliche Akteure, wobei immer auch Überlappungen auftreten. Welche Netzwerke identifiziert werden, hängt von den Diagnosefragen und der Abgrenzung des untersuchten Organisationsteils ab. Sechs Netzwerke lassen sich unterscheiden:

### **Arbeitsnetzwerk**

Das Arbeitsnetzwerk bildet Verbindungen zur Erledigung des Tagesgeschäfts ab. Diese sollten dem Organigramm und den Geschäftsprozessen ähneln. Abweichungen deuten auf Funktionsstörungen hin.

Kernfrage: Mit wem werden Informationen, Dokumente oder Ressourcen im Alltagsgeschäft ausgetauscht?

### **Strategienetzwerk**

In Strategienetzwerken werden Richtungsdiskussionen und -entscheidungen bewegt. In der Art des Netzwerks und seiner Akteure bildet sich ab, wie Strategieentwicklung betrieben wird – als Top-Down- oder als Dialogprozess zwischen verschiedenen Organisationsebenen.

Kernfrage: Mit wem wird über Zukunft und Vision der Organisation gesprochen?

### **Soziales Unterstützungsnetzwerk**

Hier bildet sich die Vertrauenskultur einer Organisation ab. Gesunde Kulturen halten eine Balance von ausreichenden Verbindungen – um einen Ausgleich für den täglichen Stress und Unsicherheiten zu schaffen – und nicht so vielen Verbindungen, um die persönliche Zeit und das soziale Kapital der Beteiligten nicht zu sehr zu beanspruchen.

Kernfrage: Mit wem wird über Themen, die einen sozial und beruflich in der Organisation beschäftigen, gesprochen?

### **Innovationsnetzwerk**

Im Innovationsnetzwerk tauschen die Mitglieder offen noch „unfrisierte“ Ideen aus. Hier werden „heilige Kühe“ geschlachtet. Die Akteure können mit den stabilisierenden Bewahrern und Hütern des Expertenwissens zusammenstoßen.

Kernfrage: Mit wem kommt man zu Diskussionen und Treffen zusammen, um neue Ideen zu entwickeln?

### **Expertennetzwerk**

Die Akteure dieses Netzwerks halten und pflegen das erfolgskritische und etablierte, meist nicht-kodifizierte Wissen der Organisation.

Kernfrage: Von wem holt man sich Rat und Wissen für die eigene Arbeit?

Der Vergleich verschiedener Netzwerke kann interessante Hinweise liefern. Wenn zum Beispiel Wissensmanagement und Innovationsraten nicht den Erwartungen entsprechen, kann die Soziale Netzwerkanalyse möglicherweise streng voneinander getrennte Netzwerke sichtbar machen, die sich gegenseitig blockieren: Expertennetzwerke treten meist stärker als Bewahrer vorhandenen Know-hows auf, während Innovationsnetzwerke mit ihren Ideen in Widerspruch zum etablierten Expertensystem geraten.