

Begleitende Studie „net4skills“

Kurzbericht

Ein Projekt im Auftrag des

Wiener ArbeitnehmerInnen
Förderungsfonds



Hintergrund

net4skills ist eine Plattform für Personalentwicklung in Wien. Es handelt sich um ein reales Netzwerk sowie um eine Website und schafft den Rahmen zur Zusammenarbeit und gegenseitigen Hilfe für Personalverantwortliche. Im Rahmen dieser Plattform kann über Information, Austausch und Kooperation know-how geteilt, multipliziert und gemeinsam Lösungen für Probleme entwickelt werden.

Neuer Weg in der nachfrageorientierten Arbeitsmarktpolitik

Mit dem Aufbau und der gezielten Unterstützung dieser Netzwerkstruktur in Fragen der Personalentwicklung hat der Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds (WAFF) neue Wege in der nachfrageorientierten Arbeitsmarktpolitik beschritten. Ziel ist es, professionellere und innovativere Personalarbeit in Wiener Unternehmen zu forcieren, Personalverantwortliche in ihrer Arbeit zu unterstützen und auf diesem Weg die Wiener ArbeitnehmerInnen zu fördern. Der WAFF tritt im Kontext von net4skills in eine neue „Arbeitsbeziehung“ mit Wiener Firmen.

Um schon zu Beginn der Netzwerkarbeit laufend Informationen in Hinblick auf den Aufbau und die Betreuung des Netzwerkes und die Einschätzung der arbeitsmarktpolitischen Wirkung zu haben hat der WAFF Prospect Unternehmensberatung im Herbst 2002 mit einer begleitenden Studie beauftragt, die Ende 2003 abgeschlossen wurde.

Verschiedene Vernetzungsformen zum Thema Personal

Es gibt sehr unterschiedliche Formen der Vernetzung von Personalverantwortlichen bzw. Netzwerke zu Personalthemen. So wurden und werden immer wieder im Zuge von Programmen Partnerschaften von Klein- und Mittelunternehmen unterstützt. Ein Beispiel dazu ist die Gemeinschaftsinitiative ADAPT der Europäischen Kommission, die Netzwerke von KMU's kofinanzierte. Oder Unternehmen schließen sich zu einem Verbund zusammen und beschäftigen gemeinsam eine/n Personalentwickler/in wie das beim Projekt Proregio der Fall ist. Einen anderen Entstehungshintergrund haben Selbstinitiativen von PersonalerInnen bzw. ExpertInnen, die sich mit einem Kernthema auseinandersetzen wie beispielsweise die Initiativegruppe „Wege zur Selbst GmbH.“ Häufig gibt es auch durch Personalberatungsunternehmen gemanagte Netzwerke, wo Erfahrungsaustausch organisiert und für die Mitglieder gewisse Informationen bereitgestellt werden. Dies ist ein wichtiger Bestandteil des Marketing der Beratungsfirmen. Aber auch über die „Berufsvertretung“ passiert Austausch zwischen PersonalmanagerInnen und werden Arbeitskreise gestartet, wie das bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. der Fall ist. Zum Schluss sind noch die Personalmanagement Portale zu nennen, die großteils kommerziell Informationen für die tägliche Personalarbeit bereitstellen und ein spezialisierter Marktplatz sind.

Orientierung am Bedarf schafft Beteiligung

Keine dieser genannten Netzwerkformen lässt sich 1:1 mit net4skills vergleichen. Gewisse Erfahrungen sind aber durchaus übertragbar. *Beteiligung* an Netzwerken wird vor allem dann erreicht, wenn vom konkreten Bedarf und den spezifischen Bedürfnissen der Unternehmen ausgegangen wird und wenn Vertrauen auf eine Ausgewogenheit zwischen Geben und Nehmen besteht. AkteurInnen sollten mit komplementären Stärken ausgestattet sein und im Sinne des Austausches äquivalenter Werte gleichwertige PartnerInnen darstellen.

Verbindlichkeit entsteht unter anderem durch Vertrauen, durch bestimmte Spielregeln und durch Festlegung von Verantwortlichkeiten.

Netzwerkmanagement ist wichtige Servicestelle

Eine wichtige Rolle in Netzwerken wird im *Netzwerkmanagement* gesehen. Ihm kommen weitreichende Funktionen bei der Initiierung, dem Aufbau, der Koordination, dem Informations- und Kommunikationsmanagement und der Moderation zu. Gewissermaßen handelt es sich beim Netzwerkmanagement um eine Servicestelle. Im Sinne der Organisation der Selbstorganisation sollte aber immer auch die Verantwortung der Netzwerkmitglieder im Blickpunkt bleiben.

Neue Technologien unterstützen persönlichen Dialog

Direkte Kommunikation ist eine wichtige Basis von Netzwerken. Der persönliche Dialog (der durch räumliche Nähe erleichtert wird) stellt vor allem auch einen zentralen vertrauensbildenden Faktor dar. „Virtueller“ Austausch kann reale Begegnungen zwar nicht ersetzen, Kommunikation in Netzwerken kann aber durch die neuen Technologien sehr effizient und effektiv gestaltet werden. Darüber hinaus kann auf Informationen konstant, leicht und rasch zugegriffen werden. Der Aufbau einer guten Kommunikations- und Informationsplattform wird als förderlich für die Nachhaltigkeit von Netzwerken beschrieben.

Entscheidungsfindung in Netzwerken findet zumeist im Rahmen von Verhandlungen und Interaktionen statt. Dritte nehmen hier eine moderierende Rolle ein. Haben Netzwerke ein festgelegtes Prozedere für Entscheidungen, dann ist dies ein gemeinsam erarbeitetes und dient primär der Orientierung und Strukturierung. Entscheidungen werden von einer gemeinsamen Grundüberzeugung getragen.

Informeller neben fokussiertem Austausch

Grundbedingung dafür, dass sich Wissen und Innovation in Netzwerken verbreiten bzw. entstehen kann, ist die Bereitschaft zum Austausch und zum Teilen von Wissen. Hierfür ist der Aspekt des Vertrauens ein wesentlicher, das Gefühl der Sicherheit, dass sich Geben und Nehmen auf die Dauer ausgleicht und jede/r im Netzwerk letztlich profitiert. Darüber hinaus ist wichtig, im Netzwerk lernförderliche Bedingungen zu schaffen und Erfolge immer wieder sichtbar zu machen. Wissen und Innovation verbreitet sich und entsteht einerseits im informellen Austausch (hier oftmals unbewusst), andererseits in der fokussierten Bündelung gewisser Kompetenzen der Mitglieder. Netzwerke verfolgen zumeist beide Wege.

Start von net4skills war Aufbau der Internetplattform

Die „Geburt“ von net4skills fand im Jahr 2001 statt. In einem ersten Schritt wurde die Internetplattform www.net4skills.at geplant und ins Netz gestellt. Die Website bietet Informationen zu unterschiedlichen Schwerpunkten, stellt herunterladbare Tools zur Verfügung und es besteht die Möglichkeit zum virtuellen Austausch. Sie stellte sich als gute Ausgangsbasis und Ergänzung für die reale Vernetzung dar. Es wurde allerdings die Erfahrung gemacht, dass es die reale Vernetzung unbedingt braucht, da die Internetplattform wenig als interaktives Medium genutzt wurde.

3 Initiierungsveranstaltungen mit insgesamt 140 TeilnehmerInnen

Im Zuge der Planung der „realen“ Vernetzung seitens des net4skills Teams des WAFF wurde immer wieder der Bedarf der PersonalistInnen ausgelotet. Schließlich organisierte man die Initiierung der realen Vernetzung über den Weg regionaler kick-off Veranstaltungen. Im Zeitraum von Oktober 2002 bis Ende Jänner 2003 fanden drei Initiierungsveranstaltungen mit insgesamt 140 TeilnehmerInnen statt. Die Erfahrungen der TeilnehmerInnen¹ waren zum Großteil positiv und die Veranstaltungen wurden recht gut bewertet. Es wurde aber auch deutlich, dass dort eine Art „Selektion“ stattfand, indem sich für einige Personen (vor allem jene aus sehr kleinen Firmen oder aus der Personaladministration) zeigte, dass das Instrument Netzwerk nicht passend ist.

Von März bis Ende Oktober 23 Veranstaltungen

Die ersten Erfahrungsaustauschgruppen (auch Erfas genannt) starteten ungefähr einen Monat nach der letzten Initiierungsveranstaltung Anfang März 2003. Es folgten in regelmäßigen Abständen Veranstaltungen und die ersten Gruppen bildeten sich heraus. Bis Ende Oktober fanden insgesamt 12 Erfahrungsaustauschtreffen (bislang zu 5 Themengebieten) sowie eine Reihe weiterer Veranstaltungen im Rahmen von net4skills statt. Die Rolle des net4skills Teams des WAFF im Rahmen aller Veranstaltungen lag einerseits in der organisatorischen Konzeption und Vorbereitung (z.B. Termin, Thema, Einladungen, Design, Planung Inputs Externer) der Veranstaltungen und andererseits in der Moderation und der Dokumentation.

In kurzer Zeit viele Personen erreicht

Im Zeitraum März bis Ende Oktober haben 120 Personen (75 Frauen und 45 Männer) an den Veranstaltungen im Rahmen von net4skills teilgenommen. Darüber hinaus waren 83 Personen (56 Frauen, 27 Männer) bei einer Startveranstaltung, nahmen danach aber an keiner Veranstaltung mehr teil. Des weiteren verzeichnet das Netzwerk 292 InteressentInnen (150 Frauen und 142 Männer), die laufend über die Aktivitäten von net4skills informiert werden. In Summe sind es also knapp 500 Personen, die in der einen oder anderen Form bisher mit net4skills in Kontakt gekommen sind. Allerdings ist zu vermerken, dass diese nicht unbedingt 500 Unternehmen repräsentieren, da sich teilweise mehrere VertreterInnen aus einer Firma beteiligen oder die Personen sich als Privatpersonen im Netzwerk integriert haben.

¹ In der Kurzfassung wird auf jene TeilnehmerInnen bzw. UnternehmensvertreterInnen Bezug genommen, die im Rahmen der begleitenden Studie befragt wurden.

Herausforderungen als Motor

Von einer Teilnahme am Netzwerk erwarten sich die UnternehmensvertreterInnen einerseits einen Mehrwert in der Personalarbeit (z.B. Denkanstöße und Anregungen anderer, Nutzung vorhandener Konzepte) teilweise aber auch einen für ihre Geschäfte (z.B. Akquise von Aufträgen, Entwicklung gemeinsamer Produkte). Aktuelle und zukünftige Herausforderungen (wie beispielsweise Mangel an SpezialistInnen, Einführung von Personalentwicklungskonzepten) im Personalbereich nennen viele als wichtigen Motor für eine Teilnahme am Netzwerk. Erfahrungsaustausch kann eine zentrale Form der Unterstützung bei diesen Herausforderungen sein.

Kleingruppe als präferierte Austauschform

Die Bewertung der einzelnen Veranstaltungen durch die TeilnehmerInnen war durchwegs gut. Die präferierte Form des Erfahrungsaustauschs zu Personalangelegenheiten sind kleinere Strukturen. Parallel dazu wünschen sich einige Beteiligte in Abwechslung „informationslastige“ Großveranstaltungen. Interessante PartnerInnen im Netzwerk sind sehr oft „ähnliche“ Unternehmen oder Organisationen. „Ähnlich“ was entweder die Größe, die Branche, den Entwicklungsstand bzw. die wirtschaftliche Situation oder die aktuellen Problemstellungen betrifft. Kritisiert wird des öfteren die Teilnahme von PersonalberaterInnen. Es wird die Gefahr gesehen, dass diese Informationen für ihre Geschäfte nützen sowie das Netzwerk als Verkaufsplattform „missbrauchen“.

Offener Austausch und Diskussion als wichtigste Erfahrung

Bisher haben die TeilnehmerInnen überwiegend gute Erfahrungen im Netzwerk gemacht. Insbesondere konnten sie einen offenen Austausch und Diskussion über Personalthemen führen und andere Sichtweisen und Blickwinkel auf die Personalarbeit gewinnen. Zur konkreten Lösung von im Unternehmen anstehenden Problemen im Personalbereich ist es nach Ansicht der TeilnehmerInnen in noch nicht so hohem Ausmaß gekommen. Aber ein Drittel der befragten TeilnehmerInnen nennt eine Aktivität im Unternehmen, die sie direkt oder indirekt auf net4skills zurückführen wie: neue Gehaltsstruktur, Kontakt für PR-Aktion, Start von Kooperationen, Weiterbildung eines/r Mitarbeiter/in mittels einer Förderung, Übernahme eines/r Mitarbeiters/in, MitarbeiterInnenbefragung.

Beitrag für den Wiener Arbeitsmarkt liegt vor allem in der Sensibilisierung

Der Beitrag von net4skills für den Wiener Arbeitsmarkt wird vor allem in der Sensibilisierung der Wiener Unternehmen für das Thema Personalentwicklung gesehen und darin, dass net4skills zu einer Arbeitsmarktpolitik beiträgt, die näher an die Unternehmen rückt. Nach Ansicht einzelner TeilnehmerInnen könnte das Netzwerk auch insofern wirken, als eine bessere Qualifikation von MitarbeiterInnen und auch Personalverantwortlichen einen wesentlichen Faktor der Wettbewerbsfähigkeit und Standortsicherung und dadurch Arbeitsplatzsicherheit darstellt.

Das Netzwerkmanagement hat aktuell und für die Zukunft wichtige Funktion

Die Impulsfunktion und Energie für den Netzwerkaufbau, die das Netzwerkmanagement des WAFF aus Sicht der Personalverantwortlichen bisher hatte, erwarten sich viele auch weiterhin. Engagement einerseits in der „Akquisition“ von TeilnehmerInnen, andererseits sollten auch thematische Impulse gesetzt werden. Neben dieser Motivationsfunktion wird von vielen die Koordinationsfunktion und Verteilerfunktion als notwendig erachtet. Das Netzwerkmanagement soll die Schaltstelle für Kontakte und Informationen sein. Immer wieder wird auch die Rolle als Infodrehscheibe angesprochen, die bislang aus Sicht der befragten TeilnehmerInnen gut erfüllt wurde. Organisation, Moderation und Protokollierung von Veranstaltungen und Erfahrungsaustauschtreffen werden als weitere wichtige Unterstützung des Netzwerkmanagements aktuell und für die Zukunft genannt.

Einige sind abwartend und müssen aktiviert werden

Zeitmangel ist der am häufigsten genannte Grund, warum Personen die zwar vom Netzwerk wissen, nicht daran teilnehmen. Andere Gründe sind Desinteresse an den Themen und der mangelnde Bedarf im Unternehmen. Nichtteilnahme heißt aber nicht unbedingt überhaupt kein Interesse an net4skills. Es zeigt sich bei einigen eine abwartende Haltung aus der heraus beobachtet wird wie das Netzwerk sich entwickelt. Man möchte sich integrieren, wenn beispielsweise ein für das Unternehmen passendes Thema behandelt wird oder sich Strukturen herauskristallisiert haben. Hier scheint noch kein ausreichendes Verständnis über die Logik und Funktionsweise des Netzwerkes zu bestehen, denn Themen können z.B. von den UnternehmensvertreterInnen selbst eingespeist werden. Die Aktivierung dieser Abwartenden (aber auch der bereits Beteiligten) wird eine wichtige Aufgabe für die Zukunft sein, denn die TeilnehmerInnen wünschen sich eine Erweiterung des Kreises und einen intensiveren Erfahrungsaustausch.

Austausch forcieren und Attraktivität erhöhen

In diesem Sinne soll auch das Forum im Internet forciert werden. Dieses wurde bislang noch nicht intensiv genutzt und die Internetplattform eher zur Informationsbeschaffung genutzt. Aus diesem Grund hat es bereits eine Umgestaltung des Communitybereiches (wo auch das Forum Bestandteil ist) gegeben. Des Weiteren gilt es aus Sicht der TeilnehmerInnen die Attraktivität des Netzwerkes noch zu erhöhen beispielsweise durch innovative Impulse, eine hohe Praxisorientierung, eine Abwechslung unterschiedlicher Veranstaltungsformen (Erfahrungsaustauschgruppen und größere Veranstaltungen) und eine effektive zielorientierte Gestaltung der Veranstaltungen. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund der von einigen TeilnehmerInnen gewitterten Gefahr des „Verhungerns oder Totlaufens“ des Netzwerkes bzw. des Verlorengehens des „Startschwunges“ zu sehen.

Erfolg ist aktives Netzwerk mit regem Austausch

Deshalb wird als großer Erfolg gesehen, wenn das Netzwerk auch in 1 bis 2 Jahren noch existiert und lebendig ist, wenn der Diskussionsprozess in Gang bleibt, sich viele an net4skills beteiligen (auch langfristig), die Anzahl der TeilnehmerInnen zunimmt und net4skills ein Begriff unter Personalverantwortlichen in Wien wird.