

Netzwerke als die Infrastruktur für beruflichen und persönlichen Erfolg

Der Politiker Arnold J. Toynbee sagte "Die große Strafe für diejenigen, die sich nicht für Politik interessieren, ist, dass sie von denjenigen regiert werden, die sich für Politik interessieren". Netzwerken heißt aufwendige Analysen und schwierige Informationsbeschaffung - dies ist die Basis für erfolgreiche Arbeit. Doch dieser Aufwand lohnt sich, für ein besseres Verständnis der Funktionsweise von Netzwerken und auch für mehr Erfolg.

Ist die Rede von erfolgreichen Menschen, so taucht immer wieder der Begriff "Netzwerk" auf. Netzwerke bilden als komplexe soziale Systeme die Infrastruktur für berufliche und persönliche Möglichkeiten. Sie zu erkennen und zu nutzen ist grundlegend, um den eigenen Erfolg nicht dem Zufall zu überlassen. Netzwerke sind der Schlüssel zum beruflichen und persönlichen Erfolg.

Im Zusammenhang mit Netzwerken stellen sich stets folgende Fragen:

- Was kann ich tun, um Netzwerke besser zu durchschauen und zu verstehen?
- Wie treffen Menschen in Netzwerken ihre Entscheidungen und was beeinflusst sie dabei? Was kann ich tun, um auf die Entscheidungsfindung einzuwirken?
- Wie kann ich den Auf- und Ausbau von Netzwerken optimal planen? Welche Werkzeuge und Instrumente gibt es dazu und wie wendet sie man an?

Bei Netzwerken geht es aber auch um die Beziehungen zwischen Menschen und das systemische Denken. Es geht um ein Verständnis von formellen und informellen Beziehungen, es geht um eine andere Art von Denken. Denken in Beziehungen und Systemen, Denken in Netzwerken. Dafür sind auch umfangreiche Methoden und Instrumente notwendig. Denn das Denken in Netzwerken ist sehr komplex und vielschichtig.

Was sind die wesentlichen Themen dabei?

- Grundlagen für Netzwerker – Braucht man als guter Netzwerker eine Theorie oder ein Modell? Warum ist die Summe (das Netzwerk) mehr als Ihre Einzelteile (die Menschen darin)? Wie funktionieren Netzwerke? Wie treffen Menschen in Netzwerken ihre Entscheidungen? Was beeinflusst ihre Handlungen? Welche Rolle spielen Ethik und Moral in Netzwerken?
- Analyse von Netzwerken – Was kann ich tun, um Netzwerke besser zu durchschauen und verstehen? Wie funktioniert die Soziale Netzwerkanalyse? Was sind Global Player, Hubs oder Information Broker? Welche praktischen Einsatzmöglichkeiten gibt es und wie geht man dabei vor?
- Auf-, Ausbau und Pflege von Netzwerken – Wie kann ich den Auf- und Ausbau von Netzwerken systematisch planen? Wie verwende ich professionelle Kommunikationspläne für die Pflege von Netzwerken verwenden? Was bringt es Netzwerke zu vernetzen?
- Steuerungsmöglichkeiten – Was kann ich tun, um Entscheidungen in Netzwerken zu beeinflussen? Wie kann ich über Themen und Botschaften wichtige Entscheidungen steuern? Was ist bei der Formulierung von schlagkräftigen Botschaften zu beachten? Wie setze ich die Steuerungsmedien Macht, Geld, Wissen, Vertrauen und Demokratie ein? Welche direkten und indirekten Steuerungsansätze gibt es?
- Werkzeuge und Instrumente – Welche Werkzeuge und Instrumente für Netzwerker gibt es? Wie sehen sie aus und wie kann man sie anwenden?

Jeder kann zum professionellen Netzwerker werden, er sollte nur ein paar Antworten auf diese Fragen finden. So kann man lernen, in Netzwerken zielgerichtet und erfolgreich zu agieren.

Netzwerke entwickelten sich aus früheren Gesellschaftsformen, wie Horden, Clans und ganz besonders aus der Gefolgschaft. Die Gefolgschaft basierte auf Vertrauen und Pragmatismus, sie war meistens egozentrisch, das bedeutet, sie ging von Einzelakteuren aus. Die Werte der Gefolgschaft als Vorgängerin moderner Netzwerke sind auch für diese gültig. Netzwerke sind auf den Grundsteinen Vertrauen, Pragmatismus und zwischenmenschliche Beziehungen aufgebaut. Sie funktionieren ohne fixe, niedergeschriebene Gesetze, nur mit losen Spielregeln zwischen den Akteuren, sowie einer völlig anderen Form von Macht, die subtil und oft nicht sogleich erkennbar ist. Doch Netzwerke existieren meist auch im Verborgenen, und das bereits seit Jahrhunderten. Ob die Tempelritter im Mittelalter oder die Freimaurer bis heute, exklusive Zusammenschlüsse gab es schon immer. Diese stehen zwar ab und zu kurzzeitig im Interesse der Öffentlichkeit, aber einflussreiche Mitglieder sorgen dafür, dass es keine zu große Öffentlichkeitswirksamkeit gibt.

Welche grundlegenden Merkmale haben Netzwerke als soziale Systeme in der Praxis? Hierzu gibt es verschiedene Perspektiven und Ansätze aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen. Es handelt sich grundsätzlich um verschiedene Menschen oder Organisationen sowie auch um eigenständige Menschen oder Organisationen, zwischen denen komplementäre und komplexe Beziehungen bestehen. Diese Kopplung ist erstens sehr lose – ohne hierarchische oder vertragliche Grundlagen – und zweitens partiell. Das bedeutet, die Zusammenarbeit betrifft nicht die gesamte Organisation, sondern nur Teile davon, bzw. bei Menschen nur gewisse Situationen.

Netzwerke sind soziale Organisationsformen, deren Aufbau in der Mitte zwischen der Form des Markts – frei, wenig Beziehungen – und der Form des Unternehmens – klare Strukturen, klare Spielregeln – angesiedelt ist und die von beiden Formen Eigenschaften aufweisen.

Man kann Netzwerke auch als Kooperationsform betrachten, die der Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten dient. Netzwerke helfen, Informationen zu sammeln, zu speichern und zu verarbeiten. Ein weiteres wesentliches Merkmal ist, dass sich Netzwerke dazu eignen, Kosten zu senken, und zwar Kosten für die Koordination von Ressourcen (Transaktionskosten), Anbahnungskosten (Vertrieb), Vereinbarungskosten (Verträge), Kontrollkosten (Termine, Qualität etc.) und Anpassungskosten, indem mehrere Akteure auf dieselben Ressourcen (Kunden, Wissen, Innovationsleistungen etc.) unter definierten Bedingungen zugreifen können, sodass nicht jeder Einzelne diese Ressourcen selbst aufbauen und bereitstellen muss. Man kann lose gekoppelte Netzwerke durchaus als Verbund in sachlich und zeitlich begrenzten Kooperationsperioden betrachten.

Netzwerke sind aber auch Verhandlungssysteme. Dabei spielen natürlich die Erfolgserwartungen und die Erfolgsgeschichte der involvierten Akteure im Kooperationsverhalten eine wesentliche Rolle, da diese die Grundlage für das Vertrauen zwischen den Akteuren und damit das Fundament des Netzwerks sind.

So können sich interorganisatorische Verhandlungssysteme zum Beispiel zwischen mehreren Unternehmen, in denen die Akteure beschäftigt sind, ausbilden. Diese basieren auf übergreifenden gemeinsamen Zielen und Spielregeln. Netzwerke verbinden die Merkmale des Markts – autonome, voneinander abhängige Akteure – mit den Merkmalen von Unternehmen – gemeinsame Zielverfolgung der Akteure. Jeder handelt deshalb in einem Netzwerk verantwortungsbewusst und das Ganze reflektierend.

So wie Netzwerke als Kooperationsform oder als Verhandlungssystem funktionieren, können sie auch als Tauschsystem dienen. Dabei können die Beziehungen innerhalb des Netzwerks

abstrakt als Tauschbeziehungen zwischen den Akteuren betrachtet werden, aus denen sich materielle und immaterielle Ressourcenflüsse ergeben.

Auf symbolischer Ebene werden Tauschnormen und Tauschsolidaritäten entwickelt, nach denen die einzelnen Akteure im Umgang miteinander handeln. Die systemische Verbundenheit der Tauschbeziehungen und die Tauschlogik, welche den einzelnen Tauschbeziehungen übergeordnet ist, bilden die „Netzwerkkultur“, also das Set von Spielregeln und Verhaltensnormen.

Netzwerke vereinen eine opportunistische Grundhaltung der Akteure mit einer klar solidarischen Haltung der Akteure zueinander, was durch Vertrauensbeziehungen und das gesamte Netzwerk umfassende Regelungen möglich wird. Dadurch grenzt sich das Netzwerk auch klar gegenüber der Umwelt ab, hat also den Charakter eines Systems. Der systemtheoretische Ansatz für Netzwerke wird in den nächsten Kapiteln dargestellt.

Netzwerke sind soziale Systeme, eine Aufzählung der einzelnen Akteure und Beziehungen reicht für eine Beschreibung nicht aus. Getreu der Aussage „Das Ganze ist mehr als die Summe der Einzelteile“ funktionieren Netzwerke nach umfassenden Regeln und Grundsätzen. Kennt man die Funktionsweisen nicht, wird man nie wirklich verstehen, wie Verhaltensweisen in Netzwerken zustande kommen. Entscheidungen (der ausschlaggebende Punkt beim Verkauf in Netzwerken) basieren in Netzwerken ebenfalls auf diesen komplexen Zusammenhängen. Das bedeutet: Um Netzwerke nutzen zu können, muss man auch deren theoretische Grundlagen kennen – so mühsam dies auch manchmal erscheinen mag. Erst durch ein Modell gewinnen die komplexen Zusammenhänge in einem Netzwerk an Übersichtlichkeit und Verständlichkeit. Das Modell, das in diesem Buch verwendet wird, dient hauptsächlich als Struktur, um die einzelnen Themenbereiche zu verbinden.

Ausgangspunkt für den Aufbau von Netzwerken ist eine intensive Planung. Diese kann aus einer Sozialen Netzwerkanalyse hervorgehen oder nur bei der Definition des Ziels ansetzen. Sie muss die notwendigen Aktivitäten für den Aufbau eines Netzwerks festschreiben. Der Aufbau erfolgt am effizientesten mit einer entsprechenden systematischen Vorgangsweise. Das bedeutet: Die einzelnen Schlüsselpersonen, die man in ein Netzwerk integrieren will, werden schrittweise kontaktiert – direkt oder indirekt über vermittelnde Personen – und eine Beziehung zu ihnen aufgebaut. Ein Plan und eine systematische Vorgangsweise sind hier sehr hilfreich, um die Kräfte und den Zeitaufwand möglichst zielgerichtet einzusetzen. Man muss im Voraus sehr genau analysieren und definieren, in welche Personen (Zielpersonen) man wie viel Zeit investiert. Aber ein Netzwerk kann nicht nur durch reine Kontakte und Beziehungen aufgebaut werden, es ist ebenso notwendig, Inhalte in Form von Themen, gemeinsamen Projekten und neuen Vorhaben zu definieren. Sonst haben die Zielpersonen das Gefühl, man wolle ihnen nur die Zeit stehlen ohne einen wirklichen Nutzen anzubieten. Nur gemeinsam essen gehen ist hier zu wenig. Wichtig ist stets, den Schwerpunkt auf die Qualität und nicht nur auf die Quantität der Beziehungen zu legen. Viele Visitenkarten zu sammeln reicht nicht aus, um ein Netzwerk zu bilden. Die Qualität der Beziehungen zeigt sich auch im Nutzen, den mir die Akteure in meinem Netzwerk bringen.

Netzwerke sind als soziale Beziehungsgeflechte die Infrastruktur für berufliche und private Möglichkeiten. Diese Infrastruktur für die eigenen Interessen oder die Vorhaben und Ziele des eigenen Unternehmens zu nutzen, ist das primäre Ziel beim „Netzwerken“. Soziologisch gesehen ist natürlich jeder Mensch Akteur in vielen Netzwerken, aber das gezielte und planmäßige Nutzen dieser Netzwerke ist ein eigenes Thema. Um diese Nutzung auch möglich zu machen, ist die Steuerung in Netzwerken von großer Bedeutung.

Die Fragen, die sich im täglichen Umgang mit Netzwerken immer wieder ergeben, sind:

- Was kann ich tun, um Entscheidungen in Netzwerken zu beeinflussen?

- Wie kann ich die Kommunikation und damit den Informationsfluss in Netzwerken steuern, um diesen meinen Interessen anzupassen?
- Wie kann ich über Themen und Botschaften wichtige Entscheidungen beeinflussen
- Wo kann ich mit Aktivitäten und Interventionen ansetzen, um wirkungsvoll und nachhaltig Veränderungen zu bewirken und deren Richtung festzulegen?

Ohne die Analyse sind Verständnis und Management von Netzwerken nicht möglich. Wissenschaftliche Methoden, wie die Soziale Netzwerkanalyse, die aus dem US-amerikanischen Raum zu uns gekommen ist, bieten hier einen umfassenden Ansatz. Damit kann das vielfältige Universum sozialer, politischer und wirtschaftlicher Beziehungen zwischen vielen Personen analysiert und dargestellt werden. Erst durch eine detaillierte Analyse der Beziehungen zwischen den Akteuren ist ein Verständnis des Netzwerks und der Spielregeln darin möglich. Eines zeigt sich dabei immer wieder, zwei Erfolgsfaktoren bestimmen das wirtschaftliche, politische und kulturelle Leben:

- Die Fähigkeiten, die jemand hat (Humankapital) und
- die sozialen Kontakte, über die jemand verfügt (Soziales Kapital).

Soziale Beziehungen haben einen Wert als „Soziales Kapital“: Man investiert Zeit und Energie in soziale Beziehungen und hat davon mehr oder weniger große Erträge in Form von ökonomisch nutzbaren und gewinnbringenden Gelegenheiten, die sich durch das „Portal“ dieser Beziehungen eröffnen. Beispiele für solche Netzwerkerträge sind Über spezielle „Kanäle“ früher als andere eine wichtige Information erhalten, freiwilligen Support, Tipps oder Ratschläge bekommen, weil der andere einem „etwas schuldet“ oder sich „verpflichtet fühlt“, wichtige Personen über die Vermittlung eines „Freundes“ kennen lernen.

Für die Steuerung in Netzwerken gibt es direkte und indirekte Ansätze. Der Ausgangspunkt jedes Vorhabens zur Steuerung muss allerdings immer eine genaue Analyse des Netzwerks sein. Nur wer die Beziehungen, Zusammenhänge und Spielregeln kennt, kann auch Einfluss ausüben.

Welche Fähigkeiten brauchen nun Netzwerker? Welche Eigenschaften müssen sie aufweisen bzw. sich aneignen? Die wichtigste Eigenschaft ist Zielstrebigkeit – kombiniert mit einem sehr hohen Selbstmotivationsgrad. Netzwerken ist sehr mühsam und zeitaufwändig und von vielen Rückschlägen geprägt. Weiters ist eine sehr gute Wahrnehmung für Personen, Themen, Nutzen und Beziehungen notwendig, um die Grundlagen und Strukturen von Netzwerken zu durchschauen und darauf aufbauend weitere Aktivitäten zu planen. Zusätzlich ist es auch von Nutzen, in der Handlungsweise extrem flexibel und ein guter Kommunikator zu sein. Diplomatie, Takt und Gefühl für persönliche Dinge stehen dabei ebenso im Vordergrund wie professionelles Auftreten und Vorgehen. Unzuverlässige, schlampige oder „nervende“ Netzwerker sind selten von Erfolg gekrönt. Für die Analyse von Netzwerken sind in jedem Fall auch analytisch-konzeptionelles Denken und die Fähigkeit Strukturen zu durchschauen wichtig. Eine letzte grundsätzlich wichtige Eigenschaft lässt sich am ehesten als „Kontextsensitivität“ beschreiben, das bedeutet, ein Gefühl für Zusammenhänge und Beziehungen zu entwickeln. Dies zeichnet wirkliche Netzwerkprofis aus und lässt sich am besten durch systemisches, ganzheitliches Denken entwickeln.