



Gut vernetzt zu sein, ist eine wichtige Komponente für den beruflichen Erfolg.

Kontakte sind alles

Networks sind Informationsquellen und Türöffner, die aus dem Wirtschaftsleben nicht wegzudenken sind. Die richtigen Techniken dafür gehören zur Grundausstattung eines erfolgreichen Managers.

VON ERICH PÖLTNER

Die Meinungen zur Bedeutung von Netzwerken sind seit jeher sehr kontrovers – für die einen sind sie in gesellschaftspolitischer Hinsicht das Ureigenste und Natürlichste der Welt und als soziale Bindeglieder der menschlichen Gesellschaft unerlässlich. Die anderen schelten sie als Seilschaften, Kumpaneien oder Vitamin B, die den Eingeweihten Vorteile garantieren, die abseits der formellen Vergabewege zugeschanzt werden und den regulären Wettbewerb ausschalten.

Unwidersprochen bleibt: Netzwerke spielen in Wirtschaft und Politik eine herausragende Rolle und sind ein nicht wegzudenkendes Phänomen menschlicher Interaktion. Denn wer gut vernetzt ist, wird gefördert und unterstützt, dem wird der Kontakt zu Menschen, die man sonst nicht erreichen kann, erleichtert, und es ist oft einfacher, Geschäfte abzuwickeln – klar, dass diese Vorteile auch genutzt werden.

Ein altbekanntes Phänomen. Seilschaften und Netzwerke sind natürlich keine neue Errungenschaft, sondern dominieren das Zusammenleben bereits seit den frühesten Anfängen der Menschheitsgeschichte. Immer schon war es wichtig, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Freunde am richtigen Ort zu haben, um das persönliche Fortkommen zu sichern oder auch nur den rechten Platz in der Gesellschaft zu finden. Waren es anfangs fast ausschließlich familiäre Bande, auf denen die Vernetzungen basierten, so kam es mit dem Entstehen komplexer Gesellschaften und der damit einhergehenden Arbeitsteilung schon in der Antike zu einer Ausdifferenzierung von Netzwerken. Denn die veränderten

gesellschaftlichen Ordnungsstrukturen und sozialen Schichtungen waren nur mehr zum Teil via familiäre Bindungen zu erfassen. Damit waren neue Techniken erforderlich, um den geänderten Anforderungen gerecht zu werden. Neue Organisationsformen entstanden, die sich innerhalb der wirtschaftlichen, politischen und religiösen Gruppierungen formierten.

Nichtsdestotrotz haben Familienbände nicht ausgedient. An einflussreichen Königs- oder Adelhäusern in Europa oder mächtigen Familienclans in den USA, wie etwa den Kennedys oder Bushs als Paradebeispiele von Vetternwirtschaft in der politischen Landschaft, zeigt sich, dass familiäre Beziehungen bis in die Gegenwart eine wichtige Rolle spielen können.

In den vergangenen Jahrzehnten waren es dann vor allem die neuartigen Kommunikationsmöglichkeiten, die die Welt der Networks veränderte. Unter anderem boten Massentransportmittel, Telefon und zuletzt das Internet völlig neue Interaktionsmittel und haben damit den Wandel einmal mehr beschleunigt. Vor allem das Internet, das die Kontaktsuche und -pflege bereits jetzt ungemein erleichtert, ist in seiner künftigen Bedeutung nicht zu unterschätzen: Die Generation Facebook wird über kurz oder lang wohl auch die Kommunikationsgewohnheiten im Top-Management und der politischen Eliten verändern und damit auch die Art und Struktur von Netzwerken.

Geheimniskrämerei. Neben den modernen offenen Netzwerken, die auf Transparenz setzen, spielen auch die antiquiert wirkenden, oftmals sagenumwobenen, informellen Verflechtungen nach wie

FOTO: GETTYIMAGES

vor eine wichtige Rolle. Die Freimaurer etwa sind ein Phänomen, das im späten 16. Jahrhundert seinen Ausgang fand und bis heute in verschiedenen Formen weltweit existiert. Es wird gemunkelt, dass die Bruderschaft insgesamt rund sechs Millionen Mitglieder zählen soll. Ursprüngliches Ziel des Geheimbundes war es, aufklärerische Ziele innerhalb der Gemeinschaft, die unabhängig vom gesellschaftlichen Rang organisiert sein soll, zu verbreiten. Dabei haben sich die einzelnen Logen zu Verschwiegenheit und dem Grundsatz, ihre Angelegenheiten nicht nach außen tragen zu wollen, verpflichtet – und genau darin liegt der Mythos um die Freimaurer begraben. Denn die Frage nach den wahren Absichten der Mitglieder nährt bis heute Spekulationen, gestützt auf die Tatsache, dass selbst höchste politische Würdenträger wie etwa der russische Zar Alexander I im 19. Jahrhundert offen mit dem Geheimbund sympathisiert haben. Nicht zuletzt verhalf die besagte Verschwiegenheit der Logen auch Bestseller-Autoren wie Dan Brown, die im Meer der Mythen um die Freimaurer fischen, zu schriftstellerischen Welterfolgen. Wieder andere Anhänger von Verschwörungstheorien gestehen die wahre politische Macht heutzutage moderneren informellen

„*Ein Netzwerk liefert genau so viel, wie man selbst bereit ist, zu geben.*“

Wolfgang Rosam, Zigarrenclub



Netzwerken wie etwa der Bilderberg-Konferenz zu. Zu diesem informellen, privaten Treffen von hochrangigen westlichen Vertretern aus Politik, Wirtschaft, Medien oder Militär ist nur geladen, wer durch den Vorsitzenden und die beiden ehrenamtlichen Generalsekretäre als Mitglied bestimmt wurde. Wo deren Konferenzen stattfinden und was dort besprochen wird, ist geheim, was auch in diesem Fall allen Grund zu Spekulationen rund um diese Vereinigung gibt.

Wolfgang Rosam, Mitbegründer des legendären Zigarrenclubs in Wien und Chef der PR-Agentur Wolfgang Rosam Change Communications, schreibt den Geheimbünden einen entscheidenden Vorteil zu: „Intime Netzwerke wie etwa jene der Freimaurer bieten eine besonders starke Unterstützung der Mitglieder untereinander – Ähnliches gilt beispielsweise auch unter Parteifreunden.“

Netzwerk-Spinne Wien. Gemäß Rosam spielen derartige Netzwerke auch in Österreich eine wichtige Rolle und hier vor allem in der Hauptstadt: „In Wien, der alten Kaiserstadt, hält man bis heute sehr viel von Logentum und Geheimniskrämerei.“ Erklären lässt sich deren Relevanz aus der Geschichte. Denn zu Zeiten der k. u. k. Monarchie war jeder Neukömmling aus den Kronländern dringend darauf angewiesen, Kontakte in der Hauptstadt zu besitzen, um in der Stadt Fuß fassen zu können. Entsprechend entwickelten sich unzählige Seilschaften, die die Zuwanderer integrierten und schließlich mit jedem neuen Mitglied an Einfluss gewannen. Dass Hilfestellungen durch Netzwerke für Zuwanderer bis heute von entscheidender Bedeutung sind und dabei oftmals unterbewertet werden, beklagte zuletzt auch der Arbeitsmarktservice-Vorstand Johannes Kopf: „Für den Berufseinstieg fehlt es Migranten an persönlichen Netzwerken.“

Alles in allem bilden derartige Geheimbünde dennoch nur eine Minderheit im Kanon der sozialen Zusammenschlüsse. Das Gros machen die zahllosen informellen privaten Vernetzungen, die in der Regel auf Freundschaften basieren, aus. Aber auch stärker formalisierte und offenere Netzwerke wie etwa der Zigarrenclub oder der management club sind in ihrer Bedeutung nicht zu unterschätzen. Derartige Vereinigungen gleichen in mancher Hinsicht zwar informellen Networks, indem sie weniger stark institutionalisiert sind und einem breiteren Diskurs Platz geben, als dies etwa bei der Industriellenvereinigung oder bei Gewerkschaften der Fall ist, allerdings stellen diese keine Geheimbünde dar, die sich der Öffentlichkeit entziehen. Ganz im Gegenteil suchen diese Institutionen die Öffentlichkeit ganz bewusst, um für ihre kommunikativen und kommerziellen Anliegen zu werben und um sich und ihre Mitglieder entsprechend in Szene zu setzen.

Für Herbert Paierl, Präsident des management club, einer Diskussions- und Arbeitsplattform für Spitzenkräfte der österreichischen Wirtschaft, können Netzwerkkonzepte aber auch über personenzentrierte öffentliche Netzwerkinstitutionen, wie etwa

die Wirtschaftskammer oder die Industriellenvereinigung, hinausgehen. Er führt regionale Modelle der Zusammenarbeit, wie etwa jenes im Cluster Steiermark, als positiv besetztes Beispiel funktionierender Netzwerke ins Feld. In diesem Fall sind es nicht Einzelpersonen, sondern Unternehmen und Institutionen aus den verschiedensten Bereichen der Wissenschaft und Wirtschaft, die sich zusammenschließen, um für die Mitglieder des Netzes Informationen zu sammeln, Kontakte zu schaffen und diese zu intensivieren.

Netzwerke liefern in erster Linie Informationen. Egal, um welches Netzwerk es sich schlussendlich auch handeln mag, in der modernen Informationsgesellschaft ist deren Wert nicht hoch genug zu bewerten. Denn das wichtigste Ziel ist die Beschaffung von Informationen, was in Zeiten, in denen der Zugang zu Information in barer Münze aufgewogen wird, ein unbestreitbares Asset darstellt. Für Magda Bleckmann, Unternehmensberaterin und Buchautorin zum Thema, kommt der Nutzen von Netzwerken vor allem langfristig gesehen richtig zum Tragen: „Netzwerke sind notwendig, um beruflich voranzukommen und den Erfolg auch langfristig halten zu können. Mit einer guten Idee oder Leistung kann man zwar auch kurzfristig erfolgreich sein, allein damit wird man sich aber kaum länger an der Spitze halten können.“

Im Vergleich zu Deutschland befindet sich der österreichische Netzwerker in einer besonders günstigen Lage, da dieser durch die geringe Größe des heimischen Marktes begünstigt ist: „Ab einer bestimmten Position kennt hierzulande einfach jeder jeden“, so Wolfgang Rosam. Dem immer wieder geäußerten Vorwurf, dass Seilschaften und Netzwerke aus diesem Grund in unserem Bundesgebiet aber für eine besonders starke Wettbewerbsverzerrung sorgen würden, widersetzt sich Herbert Paierl: „Es gibt keinen grundsätzlichen Unterschied zwischen Österreich und dem europäischen und nordamerikanischen Ausland. Nichtsdestotrotz verfügt jedes Land über nationale Eigenheiten, was natürlich auch für Österreich gilt.“

Auf der Überholspur. Österreichs Netzwerkspezialisten sehen die heimische Netzwerkarbeit deutlich im Aufwind: „Die Lobbying- und Netzwerkarbeit in Österreich hat sich professionalisiert“, so Rosam. Auffallend rasant ist für ihn der Strukturwandel vor allem in den letzten Jahren vonstatten gegangen: „Bis vor rund 15 Jahren gab es noch starke politische Seilschaften im Parlament, wo allein die ÖBB 15 Abgeordnete sitzen hatte – all das ist nun aber Vergangenheit.“ So sind aus Seilschaften mittlerweile gut organisierte Netzwerke geworden, die einem starken Wandel unterliegen und sich permanent neu erfinden.

Eines ist aber gleich geblieben: Die Unterstützung, die man durch diese Vernetzungen erfahren kann, stellt in vielen beruflichen Lebenslagen bis heute einen entscheidenden Vorteil dar. Denn sobald



„*Selbst wenn man nur in Österreich erfolgreich sein will, muss man international vernetzt sein.*“

Herbert Paierl, management club

jemand der Netzwerkfreunde einen potenziellen neuen Geschäftspartner kennt oder dieser gar Mitglied derselben Vereinigung ist, ist ein persönlicher Kontakt schnell hergestellt. Dieser Türöffner kann dann im Zweifelsfall leicht zum entscheidenden Vorteil beim Geschäftsabschluss werden.

Solange damit der freie Wettbewerb nicht ausgeschaltet wird, stellt diese Praktik für Herbert Paierl kein Problem dar: „Schlussendlich versucht jeder Marktteilnehmer, sein Produkt am Markt zu verkaufen und zu diesem Zweck Beziehungen mit seinen Kunden herzustellen.“ Paierl warnt aber, nicht zu vergessen, trotz aller Möglichkeiten bei der Auswahl der jeweiligen Netzwerke hierzulande über den nationalen Tellerrand hinauszusehen, denn „selbst wenn man nur in Österreich erfolgreich sein will, muss man auch international vernetzt sein“.

Keine Leistung ohne Gegenleistung. In der Welt der Netzwerke gilt seit jeher das Prinzip des gegenseitigen Nutzens. „Generell liefert ein Netzwerk so viel, wie man bereit ist, selbst zu geben“, konstatiert Wolfgang Rosam. De facto muss man als Individuum für die Gemeinschaft also erst mal einen bestimmten Nutzen in Aussicht stellen, bevor man von dieser aufgenommen und unterstützt wird. Dem modernen Top-Manager bleibt es daher nicht erspart, vorab selbst durch Leistung für seine Reputation zu sorgen und einen bestimmten Bekanntheitsgrad zu erreichen – das kann ihm ein Netzwerk nicht abnehmen. Dabei ist zu beachten, dass dieser Bekanntheitsgrad auch im entsprechenden Metier aufgebaut wird: „Ein Manager gehört auf die Wirtschaftsseite. Ob er auf der Seitenblicke-Seite vorkommt, ist nicht von Belang“, so Rosam. Hat



”

Wenn es das Netzwerk, das ich brauche, nicht gibt, muss ich es eben selber gründen.

Magda Bleckmann, Buchautorin

ein neuer Player dann einen gewissen Bekanntheitsgrad erreicht, wird dieser von den entsprechenden Vernetzungen dann auch gerne aufgenommen. „Für jeden Newcomer, sei es als junger Aufsteiger in einer oberen Managementebene oder als erfahrener Manager aus dem Ausland, der in Österreich Fuß fassen will, ist es essenziell, mit den richtigen Botschaften an den richtigen Plätzen auf sich aufmerksam zu machen“, erklärt Rosam.

Planung ist alles. Dem menschlichen Lebenszyklus entsprechend durchläuft auch ein Netzwerker verschiedene Entwicklungsstadien. So muss der angehende Topmanager in der Frühphase seiner Karriere zuerst eine netzwerktechnische „Gehschule“ besuchen, um die Grundlagen zu lernen – beispielsweise in diversen studentischen Verbindungen.

Die firmeninternen informellen Netze sind dabei wichtig, denn Gespräche mit Kollegen liefern wertvolle Informationen und geben Aufschluss über die Mechanismen in der Branche. Für unternehmerisch tätige Netzwerker sind in weiterer Folge die entsprechenden Branchenvertretungen die nächste Anlaufstelle. Dort können die grundlegenden branchenspezifischen Informationen eingeholt werden. Das nächste Ziel muss es sein, einem Network, das die Zielgruppe für das Produkt oder die gebotene Dienstleistung organisiert, anzugehören.

In ihrer Bedeutung unterschätzt sind laut Magda Bleckmann vor allem die unzähligen privaten Netzwerke, denen ein erfolgreicher Manager angehören kann. Diese können einen sportlichen oder sozialen Hintergrund haben oder etwa auch nur aus regelmäßigen

Treffen mit alten Schulkollegen bestehen. Gemeinsame Erlebnisse und Interessen führen hier die verschiedensten Menschen zusammen, mit etwas Glück winken auch berufliche Synergien.

Wenn sich der erfolgreiche Netzwerker mit zunehmender Erfahrung die Karriereleiter emporkämpft und sich im Idealfall bis zum Geschäftsführer eines Unternehmens hocharbeitet, dann ist er auch in der obersten Liga der Netzwerkwelt angekommen. Natürlich wird die Luft für Spitzenkräfte dünner, entsprechend fällt es dann auch schwerer, gleichrangige Gesprächspartner zu finden. Vereinigungen wie beispielsweise die Industriellenvereinigung, das Wirtschaftsforum der Spitzenkräfte oder auch die Hotelvereinigung bieten hier mögliche Anprechpartner. Sollte dennoch kein geeignetes Netzwerk gefunden werden können, betont Magda Bleckmann den Wert der Eigeninitiative: „Wenn es das Netzwerk, das ich brauche, nicht gibt, muss ich es eben selber gründen – beispielsweise, indem ich interessante Leute in regelmäßigen Abständen zu einem gemeinsamen Essen einlade. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt, solange es den Teilnehmern Spaß macht und diese davon profitieren können.“

Networking lässt sich nur bedingt lernen. Obwohl sich bestimmte Netzwerktechniken teilweise durchaus mithilfe von Büchern erlernen lassen, bleibt der einzig wahre Lehrmeister doch das reale Leben. Unerlässlich ist schließlich auch ein gewisses Talent: „Einen guten Netzwerker zeichnet in erster Linie ein feines Sensorium für Leute, die wichtig sein könnten, aus“, erklärt Wolfgang Rosam. Als solcher macht man auf sich aufmerksam und zeigt den Nutzen, den man für ein Netzwerk bringen kann. Dabei wirkt sein Handeln im Idealfall wie zufällig, in Wahrheit ist sein Vorgehen aber genauestens geplant. „Der gute Netzwerker besitzt einen Masterplan, bleibt dabei aber unauffällig“, empfiehlt Rosam. Als oberstes Gebot gilt: „Ein guter Netzwerker ist niemals aufdringlich oder gar peinlich.“ ☒

NETWORKING-PLATTFORMEN

Professionell vernetzt

Ausgewählte Anlaufstellen:

- *Wirtschaftskammer Österreich für Brancheninformationen und -kontakte, www.wko.at*
- *Industriellenvereinigung Kontakte für Spitzenkräfte, www.iv-net.at*
- *Zigarrenclub Diskussionsveranstaltungen zu Wirtschaft, Politik und Medien, www.ketchum-publico.at*
- *management club Plattform für Führungskräfte der heimischen Wirtschaft www.managementclub.at*

Buchtipp:

Die geheimen Regeln der Seilschaften: Erfolgreich Netzwerken – ein Karriereleitfaden. Von Magda Bleckmann, Graz 2010