

(Fortsetzung von Seite 1)

können sich dieses Gefühl in zahlreichen Seminaren antrainieren. Begeistert sein genügt nicht; Sie müssen sich sicher sein, dass Sie es schaffen. Und dazu werden Sie von den Firmen ermächtigt. Mit *Ermächtigung* bezeichnet man Strategien und Massnahmen, die geeignet sind, die Menschen in die Lage zu versetzen, ihre Belange eigenmächtig und selbstbestimmt zu gestalten.

Gegen diese hehre Absicht gibt es eigentlich nichts einzuwenden. Personalentwickler wenden u.a. das Ermächtigungsprinzip an. Mitunter wird es in der Arbeitswelt jedoch ad absurdum geführt, wenn zum Beispiel der Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten auch beim x-ten Anlauf abgewiesen wird, weil er selber das Problem lösen muss («Kommen Sie nicht mit Problemen, sondern mit Lösungen zu mir.»). Mancher loyale Mitarbeiter löst so laufend die Probleme seines Chefs. Wenn schon von *Loyalität* die Rede ist: Was Sie darunter verstehen, muss sich nicht mit der Firmendefinition decken. Loyalität kann in der Firmenauslegung bedeuten, sich für die Firma und gegen das Gesetz zu entscheiden. Mancher Buchhalter, der auf Missstände in der Finanzabteilung hinwies, musste daran glauben, als ihm das Unternehmen wegen «Loyalitätsbruch» gekündigt hatte.

Hinterfragen lohnt sich

Vor unseren Augen entsteht eine Management-Sprache, in der die alten Definitionen eine neue Bedeutung erhalten oder verfremdet werden. Viele Firmen vergessen allzu gerne, dass unsere Sprachbegriffe bereits seit Jahren besetzt sind und instrumentalisiert für eigene Zwecke. Selbstverständlich ist es nicht notwendig, hinter jeder Formulierung eine Sprachfalle zu wittern. Es ist jedoch ratsam, diese Code-Sprache ab und zu kritisch zu hinterfragen und auf die Diskrepanz zwischen dem herkömmlichen Gebrauch und der internen Verwendung zu prüfen.

(*) Nina Rotach ist Human Resources Managerin und Coach (nrotach@bluewin.ch).

Aktives Netzwerken

Wirksame Kontakte

Netzwerken ist nicht nur in aller Munde, auch das Angebot an Fachbüchern und Ratgebern dazu ist fast unüberschaubar. Beiträge zum aktiven oder zielgerichteten Netzwerken hingegen sind selten.

von Dr. Monika Clausen (*)

Was macht aktives Netzwerken aus? Zunächst ist Netzwerken Öffentlichkeitsarbeit in eigener Sache. Das verlangt, dass dann, wenn sich Kontaktgelegenheiten bieten, diese wahrgenommen bzw. wenn sich keine bieten, diese aktiv herbeigeführt werden. Aktives Netzwerken bezeichnet eine systematische Kontaktaufnahme mit einer ausgewählten Kontaktperson, sowie Klarheit zum Anliegen, zur Art der erwarteten Unterstützung und Mut, diese auch umzusetzen. Das impliziert, dass die Kontakt suchende Person

- sich der eigentlichen Ziele bewusst ist;
- Kontakt zu Personen sucht, die bezüglich dieser einen wirklichen Nutzen erbringen oder über ein entsprechendes weiterreichendes Netzwerk verfügen;
- die eigenen Netzwerke kennt und weiss, wie ein beidseitiger (mittelfristiger) Vorteil entsteht.

Diese Funktionalisierung fällt den meisten Personen eher schwer. Und so sind auch die Hürden, die sich beim aktiven Netzwerken einstellen, schnell benannt: Neben den augenscheinlichen Themen – wie das Gefühl von Ausnutzung bzw. ausgenutzt werden oder Ängsten des Versagens bei der Kontaktinitiation – stellt sich immer wieder die Frage, was als Gegenleistung angeboten werden kann. Im Sinne vom Geben und Bekommen gilt es in die Nutzwelt der anderen

Person vorzudringen. Das eigene Netzwerkverhalten sollte auf folgende Fähigkeiten hin überprüft werden:

- Kann ich aktiv auf andere, mir unbekannte Personen zugehen? Dies impliziert Offenheit und kommunikative Fähigkeiten.
- Kann ich mich gekonnt präsentieren? Das setzt Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen voraus.
- Interessiere ich mich wirklich für andere und schaffe ich es, bei anderen Interesse an meiner Person zu wecken? Das bedeutet, Wertschätzung zu zeigen und Kontakte in Beziehungen zu wandeln.
- Und habe ich die Bereitschaft als Netzwerker tätig zu werden?

Situationsbezogenes Netzwerken

Netzwerke gibt es seit Menschengedenken. Die Gründe, warum Netzwerke sich bilden, sind so vielseitig wie deren Ziele. Neben der unendlichen Anzahl professionell betriebener Netzwerke wie (Berufs-)Verbände oder Gesellschaften bieten Aktivitäten aus privaten Interessen in Vereinen oder Clubs zahlreiche Kontaktmöglichkeiten. Gerade im beruflichen Kontext gibt es sehr verschiedene Beweggründe für Netzwerkarbeit. Warum z.B. sind Netzwerke für betriebliche Karrieren heute so wichtig? Dass Leistung allein für einen Aufstieg nicht mehr ausreichend ist, ist längst Alltagswissen. Der eigene, innerbetriebliche Bekanntheitsgrad und das erworbene Image machen mehr aus beim beruflichen Fortkommen als oft angenom-



Monika Clausen

men wird. Dabei sorgt die betriebliche Vernetzung dafür, dass der Zugriff auf vertrauliche Informationen einfacher ist. Im Gegensatz dazu sind die Netzwerkinteressen von Firmengründern grundsätzlich anders angelegt. Hier stehen meist nach aussen gerichtete Unternehmensinteressen im Zentrum. Wiederum anders zeigt sich das Netzwerken bei der Stellensuche. Heute, wo gegen 30% aller Stellen über Netzwerke vergeben werden, ist es essenziell, einen Zugriff auf diesen verdeckten Stellenmarkt zu haben. Zusätzlich fördert ein netzwerkunterstützter Stellenwechsel einen erleichterten Eintritt in die Firma und/oder hilft, fundiertere Kenntnisse zum gesuchten Berufsbild zu erwerben. Interessanterweise wird gerade diese Strategie besonders oft und besonders erfolgreich von Männern eingesetzt. Netzwerken in der Wissenschaft wiederum wird oft von ganz anderen Zielen angetrieben: Die Integration in die Wissenschaftsgemeinschaft oder eine kompetente Unterstützung bei Mittelakquisitionen sind ausschlaggebend für eine erfolgreiche Hochschulkarriere.

Bereits diese wenigen Aspekte zeigen, wie unterschiedlich die Vorstellungen zum Nutzen eines Netzwerks sind. Aufgrund der bereits bestehenden persönlichen und beruflichen Kontakte sind die meisten Personen in der Regel gut vernetzt. Je heterogener die Kontaktwelt ist, umso vielseitiger die Impulse, umso grösser der Mehrwert, aber auch umso grösser der Aufwand. Es ist um vieles einfacher, bereits bestehende Kontakte zu reaktivieren als neue Kontakte zu knüpfen. Deshalb ist es notwendig, bestehende Netzwerke auf deren möglichen Nutzen hin kritisch zu bewerten wie auch Sorgfalt bei der Kontaktpflege walten zu lassen.

Netzwerkanalyse

Auf die Frage, wie gut Personen vernetzt sind und wie sie ihre Netzwerke bewerten, kommt oft spontan eine positive Antwort. Eine strukturierte Reflektion der Netzwerklanschaft ändert meist das Bild. Der erste Blick wird oft auf das einfach zu handhabende Netzwerk gelegt. Bei Familie, Freunden und Kollegen ist weder die Kontaktpflege noch die Bitte um Unterstützung ein Problem. Schwieriger wird es, wenn wir uns in den sogenannten schwachen Netzwerken bewegen. Dort, wo Menschen angehalten sind, mit fremden Personen oder Entscheidungsträgern in Kontakt zu treten, Anliegen prägnant zu formulieren, allenfalls mit Ablehnung zu rechnen; dort wird eine Kontaktaufnahme als schwierig aber gleichzeitig als aussichtsreicher angesehen. Es gilt, Unsicherheit zu überwinden. Wenn Netzwerkpartner ein echtes Interesse am Zusammenbringen von Leuten haben und bereit sind, vertrauenswürdige Informationen an vertrauenswürdige Personen weiterzugeben oder als Vermittler zu agieren, dann kann von aktivem Netzwerken gesprochen werden. Netzwerken ist kein Zahlenspiel, sondern ein längerfristiges, aktives Engagement.

Anregungen für die Praxis

Wenn Sie zu ihrem nächsten Event aufbrechen, entscheiden Sie, welche Rolle Sie einnehmen wollen. Sind Sie als Privatperson, als Geschäftsperson, oder mit einem ganz anderen Auftrag unterwegs. Wenn Sie wissen, welchen Hut Sie tragen, fragen Sie sich, was ihre Ziele sind. Was wollen Sie erreichen bzw. wen wollen Sie kennen lernen. Mit einem differenzierten Bild zur Kontaktperson, allenfalls des dahinter stehenden Netzwerkes sowie Klarheit über die eigenen Netzwerke, fällt das zielgerichtete Vorgehen oft leichter. Halten Sie ein Best und Worst Case parat. Und dies noch: Weise ist nicht der, der die wenigsten Fehler macht, sondern der, der am meisten aus ihnen lernt.

(*) Monika Clausen, Inhaberin von Dr. Monika Clausen & Netzwerkpartner, Zürich (mail@clausen-netzwerkpartner.ch)