

# So nützt Ihnen Ihr Netzwerk ganz konkret

Die Ziele, die Sie mit Networking verfolgen können, sind ganz unterschiedlich. Worum geht es Ihnen? Möchten Sie sich persönlich weiterentwickeln? Ihrer Karriere einen Schub geben? Auf angenehmere Art akquirieren? Oder gar das Networking zum Beruf machen? Was dabei zu beachten ist, erfahren Sie in diesem Kapitel.

**N**etworking ist paradox: Aufträge, Jobs, Karriere – all das kommt fast wie von selbst, wenn Sie über ein gutes Netzwerk verfügen. Doch umgekehrt gilt auch: Je mehr Sie sich beim Netzwerken auf diese Ziele fixieren, umso schwerer wird es Ihnen fallen, sie zu erreichen und das zugrunde liegende Netzwerk aufzubauen. Setzen Sie sich deshalb zunächst ganz andere, näher liegende Ziele: Lernen Sie Menschen kennen, um Spaß zu haben, sich gut zu unterhalten, Freunde zu gewinnen, oder um im eher beruflichen Bereich Wissen und Erfahrungen auszutauschen, sich gegenseitig zu unterstützen und erfolgreich zusammenzuarbeiten. Auf diese Weise können Sie belastungsfähige Kontakte aufbauen und Networking-Erfahrung gewinnen, mit deren Hilfe Sie dann auch Ihre „größeren“ Ziele erreichen.

## **Spaß und Freundschaft**

Wenn Sie mit den Leuten aus Ihrem Netzwerk Spaß haben, sich gut unterhalten und gegenseitig zum Lachen bringen, dann ist das nicht nur eine gute Grundlage für Networking, sondern das erste und schönste Ziel, das Sie mit Networking erreichen können. Als guter Netzwerker wissen Sie jeden Tag, wo Sie hingehen oder mit wem Sie sich treffen könnten. Sie schöpfen aus dem Vollen, lernen ständig neue interessante Menschen kennen und pflegen den Kontakt zu Ihrem großen Bekanntenkreis. Natürlich wird es Ihnen auch manchmal zu viel und Sie machen sich eine Weile rar. Aber Sie sind bestimmt nicht einsam, wenn Sie es nicht wollen. Sie haben ein prall gefülltes Adressbuch. Aus Ihren Kontakten entwickeln sich immer wieder schöne Freundschaften auf ganz unterschiedlichen Ebenen. Wenn Sie Erfolg haben, freuen sich andere mit Ihnen. Klingt das attraktiv für Sie? Oder sehen Sie die damit verbundene Vermischung von Persönlichem und Geschäftlichem eher kritisch?

Es gibt viele Menschen, die Privat- und Berufsleben klar zu trennen versuchen. Wenn Sie erfolgreich netzwerken wollen, können Sie eine solche Trennung jedoch nicht aufrechterhalten. Denn nur, wenn Sie als gan-

zer Mensch in Erscheinung treten, mit Stärken und Schwächen, werden Sie von anderen als authentisch erlebt, und nur dann wird man Ihnen auch selbst Offenheit und Vertrauen entgegenbringen. Die meisten Gesprächspartner haben ein feines Gespür dafür, ob Sie ehrlich sind oder eine Fassade aufbauen. Zudem kostet das Abschotten von Privat- und Berufsleben emotionale Energie, die an anderer Stelle fehlt. Viele Menschen, die sich entschließen, im Beruf offener mit ihrem Privatleben umzugehen und mehr Persönliches einzubringen, erleben, dass sich dadurch die Beziehungen zu Kollegen und andere geschäftliche Kontakte erheblich vertiefen. Die Beziehungen gewinnen plötzlich eine neue Qualität. Es gibt mehr Raum für Gemeinsamkeiten, für gegenseitiges Vertrauen und Sympathie.

## **Persönliche Unterstützung**

Netzwerk ist ein anderes Wort für gegenseitige Unterstützung: Netzwerke können uns in Notsituationen auffangen. Wir kennen Menschen, die wir um Unterstützung bitten können, die uns trösten, coachen und motivieren. Oft beruht das auf Gegenseitigkeit: Wir sprechen uns gegenseitig Mut zu, geben uns moralische Unterstützung, zum Beispiel nach einem Jobverlust. Gerade in Krisen erweist sich, wie viel eine Freundschaft wert ist.

Hierzu ein – zugegebenermaßen extremes – Beispiel: Was tun Sie, wenn auf einmal die Staatsanwaltschaft vor der Tür eines Bekannten steht und die Presse über ihn herzieht? Wollen Sie dann noch Kontakt zu ihm halten? Glauben Sie ihm, dass er wirklich unschuldig ist? Rufen Sie ihn an und gehen von seiner Unschuld aus, solange er noch nicht verurteilt ist? Wenn Sie in einer solchen Extremsituation zu jemandem stehen, wird das Ihre Beziehung ungemein festigen. Von daher ist persönliche Unterstützung nicht nur ein wichtiger Nutzen eines Netzwerks, sondern zugleich etwas, was die Beziehungen vertieft. Das ist der Grund, warum man zu denjenigen, mit denen man schwierige Situationen überstanden hat, oft eine sehr lang anhaltende Freundschaft entwickelt: Mitschüler oder Kom-

mentoren, mit denen man für die Abschlussprüfungen gebüffelt hat, Kollegen, mit denen man die Lehr- oder Traineezeit absolviert hat.

Gerade wenn Sie sich aus Ihrem bisherigen Umfeld herauslösen wollen, weil Sie sich selbstständig machen, befördert werden oder in eine neue Firma wechseln, sollten Sie sicherstellen, dass Sie über ein persönliches Unterstützungsnetzwerk verfügen. Halten Sie als Angestellter Kontakt zu den alten Kollegen. Vielleicht können Sie ihn jetzt sogar intensivieren und offener mit den Betreffenden sprechen, weil Sie nicht mehr in einem Vorgesetzten- oder Konkurrenzverhältnis zueinander stehen. Wenn Sie sich selbstständig machen, lernen Sie in der Gründungsphase viele andere Gründer und Selbstständige kennen. Für Selbstständige ist ein solches Unterstützungsnetzwerk ganz besonders wichtig, denn sie haben keine Arbeitskollegen, mit denen sie sich austauschen können. Mit Mitarbeitern oder Kunden können sie in der Regel nicht so offen sprechen. Auch wenn bei Ihnen keine große Änderung ansteht, werden Sie von einem solchen Netzwerk profitieren, das Sie dann ja in aller Ruhe aufbauen können. Sie werden erfahren, dass andere ganz ähnliche Probleme haben wie Sie selbst, und Sie werden sich gegenseitig helfen, mit diesen Herausforderungen fertig zu werden.

## **Informations- und Wissensaustausch**

Networking hat sehr viel mit dem Austausch von Informationen, Erfahrungen und Wissen zu tun. „Gut vernetzt“ ist jemand, der über hervorragende Informationen verfügt, Dinge vor anderen erfährt, wissend nickt, während andere von einer Mitteilung überrascht werden. Besonders wichtig sind „heiße Informationen“ natürlich für Journalisten, die diese dann als Erste veröffentlichen können. Dazu gehört aber umgekehrt auch der vertrauensvolle Umgang mit Informationen. Als guter Networker werden Sie häufig etwas erfahren, was noch nicht für die Öffentlichkeit bestimmt ist, zum Beispiel weil jemand Ihren Rat dazu sucht oder sich einfach mitteilen möchte. Manchmal handelt es sich auch um Gerüchte. In einem

solchen Fall sollten Sie zuerst den Betroffenen darüber informieren und seine Haltung dazu erfragen – so wie ein guter Journalist immer zunächst die Akteure seiner Geschichte um eine Stellungnahme bittet. Was den Umgang mit Informationen betrifft, kann man als Networker also viel von professionell und verantwortungsvoll handelnden Journalisten lernen.

Auch Pressearbeit ist eine Frage des richtigen Networking. Es genügt nicht – wie viele denken –, eine gut formulierte Pressemitteilung in Umlauf zu bringen. Für den Journalisten ist entscheidend, ob es sich bei Ihnen als Urheber der Pressemitteilung um eine glaubwürdige „Quelle“ handelt. Wer nicht gerade für ein großes Unternehmen oder eine staatliche Organisation arbeitet, muss also zunächst ein Vertrauensverhältnis zur Presse aufbauen, zum Beispiel durch kontinuierliche Bereitstellung verlässlicher Informationen.

Es geht beim Networking aber nicht nur um „heiße Informationen“, sondern auch um die Weitergabe von Erfahrung und Wissen: Sie sprechen über Produkte, die Nachfrageentwicklung, die Wettbewerber, vergleichen sich vielleicht miteinander, tauschen untereinander Tipps aus, schauen über den Tellerrand Ihres eigenen Unternehmens hinaus und lassen sich inspirieren. Hier zeigt sich besonders klar, dass Networking kein Nullsummenspiel ist: Die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen kostet den Gebenden nichts, kann jedoch bei seinem Gesprächspartner großen Nutzen schaffen und zugleich die Beziehung und das gegenseitige Vertrauen vertiefen.

Der Austausch von Wissen gilt in unserer Gesellschaft, in der sich das Wissen immer schneller verändert und vergrößert, als überlebenswichtig. In großen Unternehmen gibt es sogar eigene Verantwortliche für das Wissensmanagement. Der Versuch, das relevante Wissen einer Organisation in Datenbanken abzubilden, ist aber immer wieder fehlgeschlagen. Die Verantwortlichen haben erst nach und nach erkannt, dass der Schlüssel zu einem erfolgreichen Wissenstransfer im Unternehmen die Vernetzung der Mitarbeiter ist, das Schaffen einer Kommunikationskultur, in der sie sich auch über Abteilungs- und Fachgrenzen hinweg offen und vertrauensvoll miteinander austauschen – und so überhaupt erst die Bereitschaft entsteht, Wissen auch schriftlich zu dokumentieren.

## Empfehlungen

Eine besondere Form des Wissensaustausches sind Empfehlungen. Dabei geht es um das Wissen über eine Person oder ein Produkt. Wenn Sie einen wirklich guten Arzt oder Spezialisten suchen oder auch ein Restaurant, dann werden Sie nicht einfach in die „Gelben Seiten“ schauen, denn diese enthalten keine Angaben über die Qualität der gelisteten Anbieter. Vor vielen Jahren haben Verzeichnisanbieter diesen Mangel erkannt und online die Möglichkeit zur Bewertung und Kommentierung geschaffen. Doch diese Statements sind anfällig für Manipulationen und hängen immer von der Person des Bewertenden ab. Gelten für ihn überhaupt vergleichbare Auswahlkriterien oder hat er einen völlig anderen Geschmack?

Die öffentliche Bewertung stößt sehr schnell an ihre Grenzen, wenn es nicht um die Bewertung von Produkten geht, sondern von Menschen, zumal wenn der Bewertende zu diesen Menschen in einer Beziehung steht. Wären Sie bereit, über Ihre wichtigsten Geschäftspartner im Internet differenziert Ihre Meinung abzugeben? Deshalb sind vertrauensvolle Gespräche innerhalb eines Netzwerks nach wie vor der effizienteste Weg, um zuverlässige Informationen über andere Personen oder Firmen zu erhalten. Aus diesem Grund haben auch persönliche Empfehlungen von Bekannten fast immer mehr Gewicht als gute Zeugnisse. Der Wert einer Empfehlung ist umso höher, je länger der Gesprächspartner den Empfohlenen schon kennt und je intensiver er mit ihm zu tun hatte. Ein Bewerbungsgespräch oder eine Verkaufsverhandlung ist im Vergleich zu einer längeren Bekanntschaft nur ein kleiner zeitlicher Ausschnitt, der keinen so umfassenden Eindruck von der Person ermöglicht. Natürlich ist eine Empfehlung immer subjektiv und manchmal interessengeleitet. Deshalb kommt es auch darauf an, von wem die Empfehlung kommt, wie lange man ihn schon kennt und welche Erfahrungen man mit seinen Empfehlungen gemacht hat.

## Zusammenarbeit und Kooperation

Die Zusammenarbeit unter Kollegen oder die Kooperation unter Selbstständigen ist eine weitere Form des Networking, die zugleich einige der bereits erwähnten Aspekte einschließt. Angestellte helfen sich gegenseitig mit ihrer Erfahrung, teilen sich die Arbeit, vertreten einander und stehen gegenüber Vorgesetzten füreinander ein. Als Selbstständige erbringen Sie gemeinsam eine Leistung, empfehlen sich gegenüber Kunden oder verkaufen die Leistung des anderen mit, gehen vielleicht sogar zusammen auf neue Kunden zu, etwa über gemeinsame Mailings oder Veranstaltungen. Sie gewähren sich gegenseitig Vorzugskonditionen, tauschen vertrauensvoll Aufträge untereinander aus, ohne dabei auf jeden Euro zu achten.

Auch hier gilt: Die vertrauensvolle Zusammenarbeit ist kein Nullsummenspiel, sondern schafft eine Win-win-Situation. Durch den gegenseitigen Austausch von Aufträgen sparen Sie sich beispielsweise Zeit für die Akquisition und die Auswahl der Lieferanten. Sie brauchen keine umfangreichen Preisvergleiche durchzuführen oder wasserdichte Verträge auszuhandeln. Durch das gegenseitige Vertrauen sparen Sie an den sogenannten Transaktionskosten, die bei Marktbeziehungen zwischen Unbekannten deutlich höher sind als in einem Netzwerk oder gar innerhalb eines Unternehmens. Bei komplexen Projekten (und schon der Aufbau und die Weiterentwicklung einer Website kann ein solches Projekt sein) geht es heute gar nicht mehr ohne eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, denn es ist unmöglich, vorab alle Eventualitäten vorwegzunehmen und vertraglich zu regeln oder den Lieferanten nachträglich zu wechseln. Zudem ist heute die Geschwindigkeit ein entscheidender Wettbewerbsvorteil: Wenn Sie Ihren Partnern vertrauen können, sparen Sie viel Zeit und kommen schneller ans Ziel als Ihre Konkurrenten.

## Karriere machen

Für den beruflichen Aufstieg spielt Ihr Netzwerk eine ganz besondere Rolle. Das fängt schon bei dem Zielvereinbarungsgespräch an, in dem Sie über Gehaltserhöhungen und die weiteren persönlichen Entwicklungsperspektiven sprechen. Ist das die einzige Gelegenheit, bei der Sie mit Ihrem Vorgesetzten solche Themen ansprechen? Oder haben Sie einen so guten Kontakt zueinander, dass er schon Ihre Erwartungen kennt und Sie seine Handlungsmöglichkeiten? Wissen Sie durch Ihr betriebsinternes Netzwerk, wie viel Sie im Kollegenvergleich verdienen „sollten“, welche Fortbildungsveranstaltungen man besucht haben „sollte“ usw.?

Machen Sie sich auch klar, dass es keineswegs nur auf Ihr persönliches Verhältnis zu Ihrem direkten Vorgesetzten ankommt. Meistens spielt Ihr Ruf unter Kollegen auf der gleichen Ebene eine ganz entscheidende Rolle. Was dort über Ihre fachlichen Fähigkeiten und Ihre Teamfähigkeit erzählt wird, prägt wesentlich den Eindruck, den die Vorgesetzten auf den nächsthöheren Ebenen von Ihnen gewinnen. Kollegen auf der gleichen Ebene, englisch „peers“ genannt, kennen die Fähigkeiten untereinander in der Regel sehr viel genauer als Vorgesetzte. Deshalb gibt es in immer mehr Unternehmen auch „peer reviews“, bei denen sich die Kollegen – meist anonym – gegenseitig bewerten müssen.

.....

### PRAXISBEISPIEL

Ich (Andreas Lutz) habe selbst einmal an einer solchen peer review teilgenommen. Dabei hob sich eine Mitarbeiterin besonders hervor: Sie hatte von allen Kollegen in allen Kategorien die höchstmögliche Bewertung erhalten! Es wird Sie nicht überraschen, dass diese Kollegin nicht nur sehr tüchtig war, sondern auch eine hervorragende Networkerin. Sie hatte zu allen Mitarbeitern eine gute Beziehung aufgebaut, galt als hilfsbereit und engagiert. In einer Krise hätte sich das Unternehmen von ihr zuletzt getrennt! Natürlich kam es nicht dazu: Als tatsächlich eines Tages Entlassungen anstanden, hatte sie längst ein interessantes Stellenangebot einer anderen Abteilung des Unternehmens erhalten.

.....



Intern frei werdende Stellen werden häufig nicht öffentlich ausgeschrieben, sondern nur an diejenigen vergeben, die „zufällig“ davon erfahren.

Wie wir bereits gesehen haben, fließen Informationen aber nicht zufällig, sondern über Netzwerkkontakte. Wenn Sie gut vernetzt und entschlossen sind, die Gelegenheit beim Schopf zu packen, von der Sie als einer der Ersten erfahren, bestehen für Sie gute Aussichten, die Stelle zu erhalten. Sie können sich frühzeitig informieren, ob Sie für die Stelle infrage kommen, wie Sie Ihre Erfolgchancen steigern, wessen Unterstützung Sie benötigen. Sie können sich sogar aktiv ins Gespräch bringen, wenn eine direkte Bewerbung unangemessen wäre.

Eine Faustregel unter Networkern lautet, dass mindestens die Hälfte der Kontakte nicht aus der eigenen Firma stammen sollte. Wenn Sie bei einem größeren Unternehmen angestellt sind, gilt dies analog für Netzwerk-Kontakte innerhalb des Unternehmens: Mindestens die Hälfte davon sollte sich auf Kollegen in anderen Abteilungen oder Bereichen beziehen. Auf diese Weise müssen Sie nicht immer mit denselben Kollegen zu Mittag essen. Vor allem aber lohnt sich das breitere Netzwerk, wenn Sie sich beruflich weiterentwickeln wollen oder eine neue Stelle suchen.

## Stellensuche

Auch auf dem Arbeitsmarkt wird Networking zunehmend zum wichtigsten Instrument. Viele Stellen, gerade bei kleineren Unternehmen, werden intern mit Mitarbeitern oder mit Bekannten von Mitarbeitern besetzt. In manchen größeren Unternehmen gibt es Prämien für Mitarbeiter, deren Empfehlung zu einer Einstellung führt. Die Personalmanager kalkulieren mit Empfehlungen aus dem eigenen Haus – ein wichtiger Grund dafür, dass Stellen häufig zunächst intern ausgeschrieben werden. Der Erfolg des Stellenmarktes auf Xing.com lässt sich damit erklären, dass die Networking-Plattform im Gegensatz zu herkömmlichen Stellenbörsen im Internet

die gemeinsamen Kontakte zum Bewerber beziehungsweise Stellenanbieter aufzeigt. So können sich beide Seiten übereinander informieren. Der Bewerber kann sogar einen Bekannten, der bereits für den Arbeitgeber tätig ist, um eine Empfehlung bitten.

Wenn Stellen extern ausgeschrieben werden, dann erhalten die Firmen oft derartig viele Zuschriften, dass eine genaue Prüfung der Zusendungen gar nicht mehr möglich ist. Durch das Einreichen von Bewerbungen via Internet lassen sich diese zwar einfacher elektronisch verarbeiten, ihre Zahl nimmt dadurch aber noch weiter zu. Die Firmen sehen häufig gar keine andere Alternative, als die Auswahl über pauschale und somit ungerechte Kriterien wie das Alter künstlich einzuschränken.

Je höher die Position, umso höher ist der Anteil der Stellen, die über Beziehungen oder über Headhunter besetzt werden, denn eine Fehlentscheidung wird hier besonders teuer – nicht nur in Bezug auf Gehalt und Abfindungen, sondern auch im Hinblick auf den Schaden, den ein solcher Mitarbeiter anrichten kann. Das Risiko einer Fehlentscheidung lässt sich reduzieren, indem man innerhalb des eigenen Netzwerks um Empfehlungen bittet und sich auf diese Weise das vorhandene Wissen über relevante Bewerber erschließt. Headhunter haben sich auf diese Aufgabe spezialisiert: Sie verfügen in der Regel über ein umfangreicheres Netzwerk als ihre Auftraggeber, schon allein deshalb, weil sie einfacher Firmengrenzen überschreiten können, gute Mitarbeiter von Wettbewerbern kennenlernen und gegebenenfalls abwerben können. Sie pflegen die Kontakte zu besonders interessanten Kandidaten und sind immer auf der Suche nach neuen Kontakten. Headhunter, die Spitzenpositionen besetzen, haben sich häufig ein branchenübergreifendes Netzwerk aufgebaut. Andere spezialisieren sich auf Fach- und Führungskräfte innerhalb einer Branche.