



Netzwerken Es gibt kein Entrinnen

Ein Gespräch mit Christian Kraxner & Jürgen Pfeffer

Networking und Co. haben in den letzten Jahren in der öffentlichen Diskussion massiv an Bedeutung gewonnen. Die Karriereseiten der Tageszeitungen sind voll mit einschlägigen Stories, die Ratgeberliteratur ist deutlich angewachsen und die Wissenschaften nehmen sich zunehmend des Themas an. ESSENTIAL befragte Netzwerkforscher Jürgen Pfeffer von der Carnegie Mellon University in Pittsburgh (USA) und den Wiener Kommunikationsfachmann Christian Kraxner zum Netzwerk-Boom.

Warum reden alle über Netzwerke(n)?

Kraxner: Der Begriff taucht in unterschiedlichsten Zusammenhängen auf – sei es Macht, Kommunikation, Energie, Technik, Wissen oder Interessendurchsetzung. Das sind wesentliche Lebensbereiche, die jeden betreffen. Daher ist das Thema so präsent.

Pfeffer: Diese inflationäre Verwendung des Netzwerkbegriffes ist analytisch zwar nicht sauber, dennoch wird jeder der Aussage zustimmen, dass alles irgendwie vernetzt ist.

Was haben wir im engeren Sinn unter Netzwerk(en) zu verstehen?

Kraxner: Es ist die methodisch-systematische Beziehungspflege mit dem Ziel der gegenseitigen Förderung und des Austauschs. Dabei lassen sich unterschiedliche

„Fragestellungen“ behandeln, seien sie privat, wirtschaftlich, politisch etc.: wer hilft mir beim Umzug, wo finde ich neue Geschäftspartner für meine Firma, wie und mit wem gründe ich eine Bürgerinitiative?

Pfeffer: Ein Netzwerk selbst können wir uns als Beziehungsgeflecht vorstellen, das uns einen „Möglichkeitsraum“ bietet. Klassisches Marketing, aber auch gängige empirische Sozialforschung, fokussiert auf die Individuen. Wir hingegen sind mehr an den Bereichen zwischen den Menschen interessiert, an den Netzwerkstrukturen, die entstehen und daran, wie sich diese z.B. auf den Erfolg Einzelner oder Gruppen auswirken.

Jeder, der kommunikativ ist, verfügt über ein Netzwerk.

Wie hilft die Wissenschaft dem Praktiker aus der Wirtschaft beim Netzwerken?

Pfeffer: Die Sozialforschung hat in den letzten Jahrzehnten viele Fragen beantwortet. Wir kennen die grundlegenden Dynamiken, die auf die Entstehung und den Fortbestand von Beziehungen positiv und negativ wirken. Wir wissen, wie groß persönliche Netzwerke je nach sozio-

ökonomischen Gruppen sind und wie diese zusammengesetzt sind. Die Netzwerkforschung analysiert zudem sehr intensiv die „Makro“-Perspektive von Netzwerken, um zu beantworten, welche Netzwerkstrukturen besser für welche Aufgaben geeignet sind, oder wie sich am wahrscheinlichsten neue Ideen oder Produkte in der Gesellschaft verbreiten.

Kraxner: Wir nutzen die Erkenntnisse der Forschung, um strategische Fragen der Organisations- und Unternehmensführung zu beantworten. In Seminaren und Workshops erarbeiten wir gemeinsam konkrete Handlungsanweisungen für effektives und effizientes Netzwerken.

Wozu das Systematische? Entstehen Netzwerke nicht ohnehin von selbst?

Kraxner: Jeder, der kommunikativ ist und ein normales Maß an Sozialkontakten hat, verfügt über ein Netzwerk. So gesehen ist nahezu jeder ein Netzwerker, ob er dies will oder nicht – es gibt kein Entrinnen. Natürlich gewachsene Netzwerke sehen aber anders aus als solche, die sich geplant und auf Basis einer zeitgemäßen Strategie entwickeln.

Was macht den Unterschied aus?

Kraxner: Wo Menschen ‚unsystematisch‘ und ungeplant Netzwerke bilden, geschieht das nahezu immer nach den gleichen, vergleichsweise banalen Mustern. Wir verbinden uns mit denen, die uns ähnlich sind – sei es in Alter, Lebensstil oder Leidenschaften. Hinzu kommt die pure räumliche Nähe, sie wirkt ebenfalls als Bindemittel. So entstehen enge Beziehungsgeflechte, deren Akteure sich in vielerlei Hinsicht gleichen. Das bietet uns Sicherheit, Vertrauen und Bestätigung. Es hat aber – aus bestimmten Perspektiven betrachtet – auch Nachteile. Die, die sich ähneln, denken auch ähnlich. Die Wahrscheinlichkeit sinkt, interessante „andere“ Antworten auf Fragestellungen, Aufgaben und Probleme zu finden.

Pfeffer: Homogene Netzwerke haben noch einen weiteren Nachteil. Ähnliche Menschen denken nicht nur ähnlich, sie kennen auch eher die gleichen Menschen. Dadurch überschneiden sich die mittleren und äußeren Schichten des Beziehungsgeflechts. Das führt dazu, dass die Netzwerke der Gruppe nicht viel größer sind als die des Einzelnen. Das Resultat: eingeschränkter Zugang zu Wissen, Ressourcen, und Möglichkeiten.

Und was leitet sich daraus für die zuvor angesprochene zeitgemäße Netzwerk-Strategie ab?

Kraxner: Der wichtigste Rat für Netzwerker lautet: Achte immer auf Diversität und Offenheit! Wer sehr unterschiedliche Menschen in seinem Netzwerk hat, besitzt die idealen Voraussetzungen, dort zu punkten, wo es neue Ideen, Herangehensweisen oder innovative Bündnisse braucht. Diese Unterschiedlichkeit kann verschiedenste Bereiche betreffen: Ausbildung, Weltanschauungen, Herkunft, Alter. Neues entsteht dort, wo Unterschiede aufeinander treffen.

Dicht verwobene Netzwerke aus lauter Gleichen erzeugen hingegen eine Art Spiegelbild und Echo.

Wie wirken diese Effekte auf unsere Online-Netzwerke?

Pfeffer: Social-Media-Seiten wie Facebook und Twitter verstärken und beschleunigen solche Echokammern homogener Meinungen noch zusätzlich, da aufgrund der Kommunikationsgeschwindigkeit weniger Zeit zum Nachdenken bleibt. Im Kontext von Meinungsbildung heißt das: Netzwerkeffekte ersetzen kognitive Prozesse – man nimmt also eine Meinung an, weil man das subjektive Gefühl hat, dass die ganze Welt diese Meinung bereits hat. Für differenzierte Positionen ist da kein Platz. Abhilfe schafft auch hier nur die Diversität. Vernetzen Sie sich also ganz bewusst mit Menschen, die anders sind – offline und online.

Derzeit kochen eine Menge politischer Affären hoch – Stichwort BUWOG und Telekom. Netzwerken sieht sich in diesem Kontext äußerst negativ besetzt.

Kraxner: Eine systematische Beziehungspflege ist aus moralischer Sicht zunächst weder ‚gut‘ noch ‚schlecht‘. Entscheidend ist, was die handelnden Akteure bezwecken und welche Mittel zum Einsatz kommen. Finden wir uns da auf dem Feld der Korruption und des Gesetzesbruchs wieder, ist das mit aller Schärfe zu bekämpfen.

Pfeffer: In der Netzwerkberatung verwenden wir den Spruch „Form follows Function“, man sollte also seine Netzwerke je nach Funktion aufbauen. Ich wage zu behaupten, dass man manchen Netzwerken an der Form ihre eigentliche Funktion ansieht. ■



Mag. Christian Kraxner ist Politik- und Geschichtswissenschaftler und als Verhaltenstrainer, Journalist und im Projektmanagement tätig



Dr. Jürgen Pfeffer ist Netzwerk-analytiker und Unternehmensberater