



**Berufliche Beziehungsnetze knüpfen und pflegen**

**2009**

Netzwerken ist in einer Zeit sinkender Bindungen von Mitarbeiter und Unternehmen/Organisationen wie eine Lebensversicherung. Beziehungsnetze innerhalb und ausserhalb sind das wirkliche Rückgrat jeder Organisation. Nach einer amerikanischen Untersuchung verbringen Spitzenmanager 90% ihrer Zeit mit „Networking“. Das mal so als Größenordnung; bei näherem Hinsehen wird deutlich, dass fast jeder Kontakt schon als „Networking“ verstanden wird. Auch die aktuelle Zusammenarbeit in Sitzungen und Teams, Führung von Mitarbeitern gehören dazu.

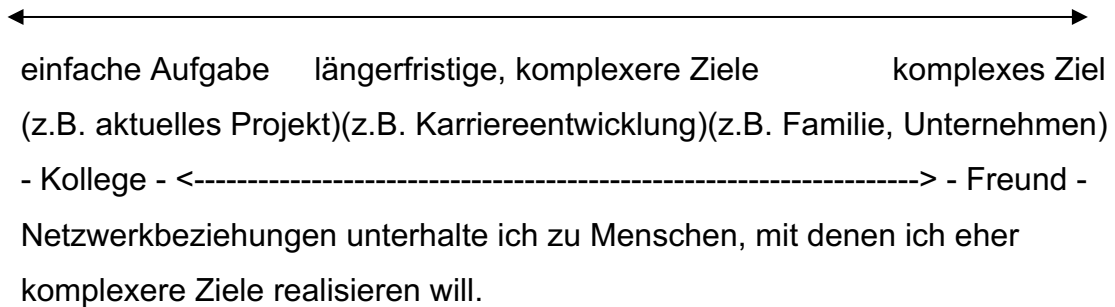
Beziehungsnetze gehen allerdings über den aktuellen Arbeitszusammenhang hinaus. Informationsaustausch, gegenseitige Förderung (Seilschaften), berufliche Freundschaft und Entwicklung, informelle Kontakte zur Erfolgssicherung, manchmal Beziehungen bis in die Familie und das Privatleben werden gepflegt. Sicher ist, Manager brauchen Beziehungsnetze, und für den persönlichen Erfolg ist die Qualität des persönlichen Beziehungsnetzes ausschlaggebend.

Unter meinem Beziehungsnetz verstehe ich alle Arbeitsbeziehungen und Kontakte, die ich mit Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens unterhalte, *mit dem Ziel und dem Potential, uns gegenseitig zu unterstützen und beruflich voranzubringen*. Dazu gehören sowohl Kontakte direkt auf Arbeitsebene als auch Beziehungen, die ich in Vereinen, Berufsorganisationen und meinem sozialen Umfeld pflege, die (auch) berufliche Inhalte haben.

Funktionierende Netzwerkbeziehungen gegenseitiger professioneller Unterstützung haben entscheidend immer eine persönliche Ebene von der gegenseitigen Wertschätzung und geteilter professioneller Werte über gefühlte Kollegialität hin bis zur wirklichen Freundschaft gemeinsamer Lebensvorstellungen.

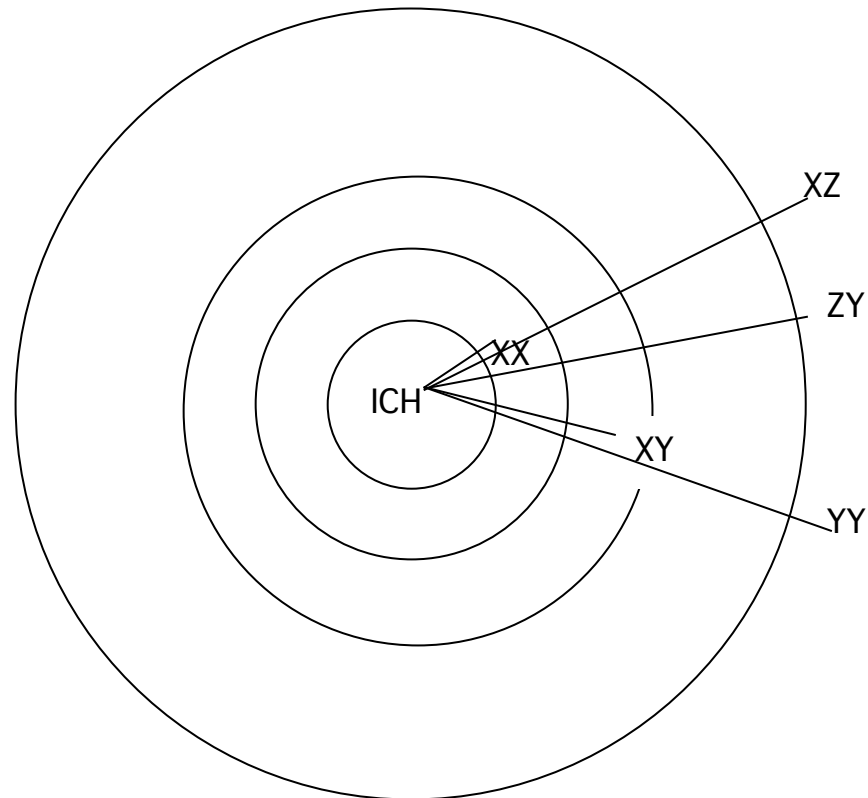
Insofern wir unterschiedlich komplexe Ziele im Leben haben, von der Erfüllung einer einzelnen abgegrenzten Aufgabe bis hin, ein gutes Leben zu führen, unterhalten wir unterschiedliche soziale Beziehungen mit unterschiedlichen Menschen, die uns dabei unterstützen können und die wir auch unterstützen

wollen. Soziale Beziehungen von der Kooperationsbeziehung bis zur Lebensfreundschaft können auf einem Kontinuum beschrieben werden:



### **Das Netzwerk zielorientiert nutzen**

1. Ein aktualisiertes Beziehungsnetz ist immer auf eines oder wenige Ihrer Ziele ausgerichtet und wandelt sich mit Ihren Zielen.  
Identifizieren wichtige Ziele, die sie erreichen wollen. Wählen Sie eines dieser Ziele aus.
2. Schreiben Sie in eine Liste alle Menschen, die Ihnen einfallen, die Ihnen helfen können, dieses Ziel zu erreichen.
3. In welcher Art von Beziehung stehen Sie zu diesen Menschen? – Schreiben Sie einfach Ihren Namen in die Mitte eines A4-Blattes und verteilen sie die Namen der Menschen auf dem Blatt in kleinerer oder größerer Distanz von keine Bekanntschaft im äußeren Kreis – flüchtig bekannt bis zu .... enge Freundschaft.
4. Was tun Sie schon für diese Menschen? Was nehmen Ihre Netzwerkfreunde wahr, wie Sie sich für deren Ziele und Vorstellungen einsetzen? – Funktionierende Netzwerke leben von Ihrer „Vorleistung“, das ist Ihr Selbstverständnis, zu helfen und zu unterstützen, wo immer möglich.



5. Was können/sollten diese Menschen für Sie tun? Um Ihre Ziele zu erreichen, welche Personen sollten in welcher Distanz zu Ihnen stehen? Zeichnen Sie Ihr ideales Netzwerkdiagramm.
6. Wer sind die 5 bis 10 Schlüsselpersonen, Menschen, die einen wesentlichen Einfluss darauf haben, wie gut Sie Ihr Ziel erreichen.
7. Was können und wollen Sie tun, um dieses Beziehungsnetz zu erweitern? (Vergleiche auch die Liste von Handlungsvorschlägen am Ende des Textes.)
  - gezielt Bekanntschaft suchen, Treffen arrangieren
  - über Dritte Kontakte herstellen
  - sozialen Austausch pflegen
  - etwas für den anderen tun, Verbindlichkeit herstellen
  - Gemeinsamkeiten und gemeinsame Interessen finden und herausstellen

- Aktiv Bitten und Wünsche äußern
- ...

#### 8. Maßnahmen umsetzen.

Das ist eine Möglichkeit sehr zielorientiert an die Gestaltung meines sozialen Beziehungsnetzes heranzugehen. Oft funktioniert das in der Realität nicht ganz so einfach, da diese zielorientierte Herangehensweise die Gefahr in sich birgt andere Menschen für meine Zwecke zu instrumentalisieren. Da reagieren die meisten Menschen zurecht allergisch, wenn das Verhältnis von Geben und Nehmen aus dem Gleichgewicht kommt. Erfolgsbedingung ist daher die Voraussetzung eines gewissen Fundus an gemeinsamen Werten und Zielvorstellungen. Ich halte bewusst nach Menschen Ausschau, mit denen mich in bestimmten Rahmen gemeinsame Zwecke verbinden „professionelle Freundschaften“, „Geschäftsfreunde“. – Manchmal kommen dann die Ziele, die erreicht werden können, erst hinterher.

#### **Qualität und Stabilität des Beziehungsnetzes**

Die Arbeit mit dem Beziehungsdiagramm hat häufig überraschende Ergebnisse. „Ich wusste gar nicht, wieviel Menschen mir helfen würden.“ „Ich habe bisher zu wenig gesehen, was ich mit einfachen Mitteln für andere tun kann.“ „Mir war nicht klar, wie wichtig diese Person für mich ist.“

Ein Beziehungsnetz ist immer persönlich, das heißt, es muss auf mich, mein Leben, meine beruflichen Ziele und Projekte zugeschnitten sein. Bekanntschaften allein um der Bekanntschaft zu pflegen, macht in der Regel (für uns beide) keinen Sinn.

Die Qualität und Stabilität in Bezug auf komplexere Ziele und Herausforderung ist abhängig von einer gemeinsamen Wertebasis. In Realität bedeutet das, dass es auch Sinn macht, dass Menschen meines Netzwerkes auch untereinander Beziehungen pflegen und sich dadurch wahrhaft durch Querbeziehungen vernetzen. Mein Netzwerk ist um so stabiler, je mehr Querbeziehungen es gibt. Die gezielte Initiierung und Moderation von

Querbeziehungen verbessert die Stabilität und Qualität meines sozialen Netzes.

Zur Qualität gehört es aber auch, dass aus gegenseitiger Unterstützung keine Abhängigkeitsbeziehungen werden. Bestimmte Menschen und Gruppen bevorzugen eine gewisse „Klebrigkeit“ Ihrer Beziehungen, die eine wechselseitige Instrumentalisierung zulässt oder sogar will (typisch in „Sekten“), um persönlichen Herausforderungen, die nur ich allein bewältigen kann, aus dem Weg zu gehen.

### **Das Netzwerk erweitern**

Hier noch eine Liste von weitergehenden Arbeitsvorschlägen, die Sie jederzeit ergänzen:

- Lesen von beruflich wichtigen Publikationen und auch Stellenanzeigen
- Ich kenne die wichtigsten Herausforderungen für meine Branche und mein Unternehmen/Organisation
- Ich kenne 3 meiner Fähigkeiten, mit denen ich einen grossen Beitrag zur Bewältigung dieser Herausforderungen leisten kann. Geben ist seliger als Nehmen!
- Ich weiss, was ich Wert bin. Ich pflege gezielt Kontakte zu Personen, die für unsere Mitbewerber arbeiten.
- Ich entwickle meine für meinen beruflichen Erfolg kritischen Fähigkeiten systematisch aus und bin dabei in gutem Kontakt mit meinen Peers und Führungskräften.
- Ich kann die wichtigsten Ziele meines Chefs, meiner Chefin bzw. meiner Schlüsselkunden in drei Sätzen darstellen.
- In meinem Netzwerk habe ich mindestens 3 Personen, die mir regelmässig Feedback in Bezug auf meine Wirksamkeit im beruflichen Handeln geben.
- Ausserhalb des Unternehmens pflege ich Kontakte, zum Beispiel durch Mitgliedschaft in Berufsorganisation, ehrenamtliches Engagement ...

- Kolleginnen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens, die einen wirklich tollen Erfolg erreicht haben, sende ich persönliche Glückwünsche.
- Mittagessen mit Kolleginnen, Kunden. Teilnahme an sozialen Ereignissen (events) ...

Auch berufliche Internet-Plattformen wie Xing oder LinkedIn können bestehende Kontakte und das Knüpfen neuer Kontakte unterstützen. Zu einem wirklichen fachlichen Austausch kommt es allerdings selten, jedenfalls auf der Internetoberfläche. Informationen über Interessen und Veränderungen zu publizieren, gibt gelegentlich Rückmeldungen. Den grössten Wert haben meines Ermessens nach geschlossene Gruppen und die Suchfunktion für Profile des eigenen Netzwerkes. – Für Marketing aber auf jeden Fall interessant.