

# bestseller

Wirtschaft neu denken

**Arbeit & Wirtschaft** Eine freiwillige Auszeit kann sinnvoll sein, wenn man sie richtig anlegt  
**Mensch & Gesellschaft** Autoverkehr muss sich in unseren Hirnen ändern – oder gar nicht  
**Medien & Kommunikation** Fünf zukunftsweisende Ideen zur Wiederbelebung des Journalismus



SEVERIN WURNIG  
 P.b.b., GZ 02Z03/1817 M. Maanstein ZeitschriftenverlagsgesmbH, Brunner Feldstraße 45, 2380 Perchtoldsdorf, Retouren an Postfach 100, 1350 Wien €7,-

## Twitter trifft Verfassungsgerichtshof

Social-Media-Expertin Sabine Hoffmann und Netzwerkanalyst Harald Katzmair  
 über bemerkenswerte Community-Phänomene





# Hashtag sucht Beziehung

Um die Innovationsleistung von Communitys zu fördern und diese in den Organisationen nutzen zu können, braucht es eine Ökonomie ähnlich einem Biotop – sagen Social-Media-Expertin Sabine Hoffmann und der Netzwerkanalyst Harald Katzmaier.

Interview von Doris Raßhofer  
Fotos von Severin Wurnig

**Dschungel.** Schmetterlingshaus neben dem Palmenhaus im Wiener Burggarten. Ein Urwald – mit 30 Grad Innentemperatur und tropischer Luftfeuchtigkeit, mit künstlichen und echten Pflanzen, mit Wasserfall und Tümpeln, mit Höhlen und Sonnenplätzen. Dort werden wir Zeugen, wie das Neue in die Welt kommt: zwei Schmetterlinge schlüpfen gerade frisch aus ihren Larven. Ein Naturschauspiel, wie sie ihre Flügel das erste Mal ausfalten. Und gleich die perfekte Einführung für ein Gespräch über das Phänomen Community als lebender eigenständiger Organismus, als Biotop für Innovation und Keimzelle für gesellschaftliche Aufgabenstellungen der Zukunft. Wir wollen Licht ins Dickicht von Netzwerken, sozialen Medien, Swarms, Tribes, Twitter-Hashtags bringen. Charmant zog Social-Media-Experten Sabine Hoffmann, Geschäftsführerin von ambuzzador, ihre Pumps aus, um wie Jane im Dschungelbach zu posieren. Und was ein richtiger Tarzan ist, lässt sich nicht lumpen: weg mit Schuh und Socken, denkt sich Netzwerkanalyst Harald Katzmaier, Gründer von FAS-research, und rein ins Fischbecken. Im Interview ergriffen sie die eine oder andere Liane, wenngleich es nicht leicht ist, sich in diesem komplexen Wirrwarr von Netzwerken und Communitys zu finden.

Das Ergebnis ist ein Gespräch über unterschiedliche Community-Strukturen und Netzwerkgeschwindigkeiten und die Notwendigkeit einer Ökonomie des Sowohl-als-auch.

**Herr Katzmaier, wo findet Innovation statt und warum?**

**Harald Katzmaier** Der Ort des Neuen ist nie das Zentrum. Innovation entsteht immer in der Semiperipherie von Netzwerken. Semiperipherie und nicht Peripherie deswegen, weil Innovatoren wie beispielsweise Start-ups ja auch gewisse Risiken eingehen müssen bei ihren Experimenten. In den Zentren werden – wenn dann – die Ergebnisse aus der Semiperipherie früher oder später aufgekauft.

**Sind Communitys und Netzwerke dasselbe?**

**Katzmaier** In der wissenschaftlichen Disziplin der Sozialen Netzwerkanalyse werden auch Communitys als Netzwerk bezeichnet, die allerdings über eine andere Struktur und größere Dichte verfügen. Die gelingende Innovation in der Semiperipherie von Netzwerken hat also durchaus zu einem Großteil etwas mit funktionierenden Communitys zu tun, denn sie sind eine Quelle von Energie und Inspiration.

**Wo sind Communitys auf einer Netzwerklandkarte angesiedelt?**

**Katzmaier** In der Peripherie, dort, wo sich Netzwerke in einer frühen Formierungsphase dezentral bilden. Reife Netzwerke sind hochgradig zentralisiert. Communitys sieht man auf der Karte, wenn eine kritische Masse an Verdichtungen auftaucht – die Algorithmen, die Communitys mathematisch identifizieren, suchen nach Strukturen, wo die Beziehungen unter den

Teilnehmern eine höhere Dichte haben als zu ihrer Umwelt.

**Worauf beruht ihr Entstehungsmoment?**

**Katzmaier** Sie entstehen dort, wo es einen gemeinsamen Zweck oder ein gemeinsames Ziel gibt (purpose), irgendeine Form von Anliegen, mit einem Moment des nicht kommerziell Motivierten. Zudem braucht es irgendeine Form von Ritual, also Zyklizität, Wiederholung, verbunden mit On- oder Offlineorten, und ein „Us and them“-Gefühl, ein Innen-Außen, ein Gefühl einer Grenze, innerhalb der man dazugehört. Und ganz wichtig: Es braucht ein Minimum an Komplementarität.

**Communitys sind also keine homogenen Wir-haben-uns-alle-lieb-Gebilde?**

**Katzmaier** Nein, das ist ein Irrglaube. Damit sie sich weiterentwickeln können, braucht es eine Grunddiversität, sonst würden sie sofort implodieren. Es braucht ökonomisch Motivierte, ideell Motivierte, Machtmotivierte, Skalierer, Supporter, Investoren, Mentoren, Junge, Alte ... Das klassische Dorfnetzwerk: der Pfarrer, der Arzt, der Wirt, der Jäger, der Rechtsanwalt ... Jeder kann für den anderen etwas tun, was der andere nicht kann. Das macht die Kraft eines Netzwerkes aus. Das ist auch gleichzeitig das Problem von algorithmusbasierten sozialen Netzwerken, denn Algorithmen clustern uns nach Ähnlichkeiten. Damit sondere ich aber die größte Ressource eines funktionierenden Netzwerkes aus. ▶





**Sabine Hoffmann** ermutigt und unterstützt mit ihrer Social-Media-Agentur ambuzzador seit mehr als zehn Jahren Markennpioniere dabei, die Dynamiken der neuen Medien als Game Changer in etablierten Geschäftsmodellen zu etablieren. Ihr Anspruch ist es, messbaren Business-Impact zu generieren: Marketingbudget investitionsgeschützt einzusetzen, Marktpotenziale und Consumer Insights in Echtzeit zu nutzen, Kundenbeschwerden in positive Erlebnisse zu verwandeln und „digitale Revoluzzer“ zu gewinnen, um die Zukunft der Unternehmen maßgeblich mitzugestalten.

**Frau Hoffmann, wie würden Sie als Social-Media-Expertin eine Community definieren?**

**Sabine Hoffmann** Aus meiner Sicht gibt es zwei Arten von Communitys: die, die es in der analogen Welt schon gibt, und die sich dann online abbilden – wie die Community der Vogelbeobachter, für die zum Beispiel Swarovski Optik (Ferngläser) eine Onlineplattform zum virtuellen Austausch geschaffen hat. Es gibt aber auch Communitys, die sich wie bei Twitter binnen Sekunden über einen bestimmten Hashtag aus dem Nichts heraus bilden, zu einem bestimmten Thema, und nach einer Stunde wieder verschwinden. Was wir aber immer vergessen, sind die bestehenden, konstanten Communitys der Unternehmenswelt, die sich über die Distanz ihrer Mitglieder zum Unternehmen definieren. Die innerste Community ist die der eigenen Mitarbeiter. Dann kommt die Community der Kunden, Lieferanten. Und dann gibt es auch noch die Gruppen, die über das Produkt oder die Marke eine Affinität zum Unternehmen haben und sich irgendwo im Netz formieren. Wenn ich also über Online-Communitys spreche, gibt es zwei völlig unterschiedliche DNAs. Wenn ich weder ein Topic habe noch eine Offline-Community, gibt es keine Online-Community. Denn oft glauben wir: Lass uns eine Facebook-Seite machen, da bildet sich dann schon eine Community darum. Nein, tut es nicht. Nicht von selbst.

**Wie kann ich sie als Unternehmen dennoch nutzen?**

**Hoffmann** Das Wichtigste für Unternehmen ist die Agilität, das heißt in Realtime zu erkennen, was ein Topic sein könnte, um das sich eine Community bildet. Dazu brauche ich heute eine neue Art von Fühlern, um eine Welle zu erkennen, wo ich mich wiederum mit meinen Dingen einbringen kann, die andere vielleicht interessant finden. Der vor Kurzem verstorbene Peter Kruse sagte immer: Das Internet ist ein Resonanzmedium, also die Frage: Worum geht's gerade? Und rund um diese Resonanzen bewegen sich Communitys.

**Reden wir hier jetzt eigentlich vom Gleichen?**

**Katzmair** (lacht) Na ja, das ist das Problem von Sprache. Was Sabine meint, würde ich eher als „Swarms“ (Schwärme) denn Communitys bezeichnen. Es gäbe auch noch „Tribes“, aber das lassen wir jetzt (lacht). Was hier beschrieben wird, ist das Phänomen, dass sich derzeit permanent in

Echtzeit Konfigurationen rund um Themen bilden. Wir sprechen hier von schnellen und langsamen Beziehungen. Die Topic-Communitys haben eine hohe Kurzlebigkeit mit sehr schnellen, agilen Strukturen. Und dann gibt es auch wieder sehr langsame und sehr nachhaltige Communitys – wie eben die Vogelbeobachter. Diese Menschen eint eine lebenslange Passion. Ich halte deshalb eine soziologische Definition über das bereits angesprochene In-and-out-Gefühl für sinnvoller. Wenn ich bei HC Strache mitposte, habe ich ja nicht das Gefühl der Zugehörigkeit. Aber natürlich ziehen diese kurzfristigen, aufpoppenden Dinge viel Aufmerksamkeit auf sich. Es gibt ein tibetisches Sprichwort: Der fallende Baum macht mehr Lärm als der wachsende Wald.

#### Was wollen Sie uns damit sagen?

**Katzmair** (lacht) Ich möchte hier nur noch mal darauf hinweisen, dass es neben diesen Hashtag-Geschwindigkeiten auch langsame Netzwerkstrukturen in unserer Gesellschaft gibt, die sehr wichtig sind und die gerne übersehen werden. Nehmen Sie Google, Facebook, Twitter, Groupon. Sie bestehen in ihrem inneren Kern aus 30 bis 40 Personen, und die sind auch noch verheiratet, verschwägert, die Mitarbeiter werden aus Alumni-Netzwerken rekrutiert et cetera. Selbst in diesen hochagilen Netzwerkunternehmen, wo alle immer nur in dieser Fluidität, in diesen Resonanzräumen herumwabern, wirken im Hintergrund sehr stabile Netzwerke, die dem Ganzen einen Halt geben. Die schnellen Swarms, Tribes, Hochfrequenzbeziehungen sind Beziehungen der Mobilisierung, der Geschwindigkeit, der Innovation, des Ausprobierens. Die langsamen Beziehungen sind die, die am Ende des Tages selektieren und dem Schnellen auch seine Kontexte geben.

**Hoffmann** Ich möchte hier gern noch einen anderen Aspekt zum Thema Innovation, Netzwerk und Strukturen einbringen. Ich mache gerade eine Holacracy-Ausbildung. Die wichtigste Frage dort ist: Is it good enough to try (ist es gut genug, um ausprobiert zu werden)? Was ich damit sagen will: Wir dürfen nicht jahrelang an Projekten herumentwickeln, bis wir die Toplösung gefunden haben, sondern wir müssen anfangen, evolutionär zu entwickeln, Stichwort: Prototyping, Betatesting. Dazu müssen wir aber eben die Resonanzen in Realtime erspüren, die aus den Communitys kommen. Und dafür wiederum brauch ich Prozesse

im Unternehmen, die so offen sind, und eine Führungsstruktur, die erlaubt, dass jeder Einzelne, wenn er mitbekommt, was es gerade bräuchte, auch die Möglichkeit hat, das zu tun, was nötig ist – ohne ab diesem Zeitpunkt sechs Monate über alle Hierarchieebenen rauf und runter argumentieren zu müssen, um dann weitere sechs Monate später anfangen zu können, eine Lösung für das Problem zu entwickeln.

#### Es geht also darum, die stabilen Netzwerke und Strukturen zu kennen, aber auch zu erkennen, welche Inhalte in den schnellen Communitys und Netzen entstehen?

**Hoffmann** Wir haben immer zwei Geschwindigkeiten bei der Innovation. Zum einen versuchen Unternehmen immer das, was sie tun, mit vorhandenen Ressourcen zu optimieren und besser zu machen. Innovation heißt aber anders machen. Das eine passiert im Inneren der Unternehmen, das andere an der Peripherie. Die wichtigste Frage für Unternehmen ist jetzt: Wie hole ich mir die Communitys vom Rand näher ran, damit ich nicht in der Optimierung erstickte? Und hier sind meiner Meinung nach Brückenbauer nötig, die sowohl das Neue und Schnelle verstehen als auch ein Grundverständnis für das Langsame aufbringen, mit Kompetenzen auf beiden Seiten. Das kann ein Guide sein, der helfen kann, sich Zugang zu verschaffen. Vor allem wenn es darum geht, Zeit zu gewinnen und Fettnäpfchen zu vermeiden.

#### Wie kann ich die Innovation in den Communitys also für mich als Unternehmen nutzbar machen?

**Katzmair** Kaufen. Zynisch gesagt sind Startups nichts anderes als outgesourcte Innovationskultur, die sich Oligopolisten wieder mit Geld in ihr Unternehmen hineinholen.

#### Doris Raßhofer im Gespräch mit Sabine Hoffmann und Harald Katzmair.



Wir haben eine Studie gemacht zum Thema Industrie 4.0 in Deutschland. Deren Manager erzählen das Gegenteil einer Google-Story: Das Erste, was wir machen müssen, ist, uns möglichst unabhängig zu machen von den Banken und den Märkten, denn diese kurzfristigen Zyklen brennen uns aus. Das Zweite: Wir investieren in die Verweildauer und Beziehungen unserer Ingenieure. Commitment, Commitment, Commitment. Das sind die Grundlagen, in diesen von Sabine beschriebenen hochvolatilen, wahnsinnigen Märkten irgendeine Form von Handlungsfähigkeit zu haben. Je schneller die Welt wird, umso langsamer müssen wir werden und um so mehr müssen wir in funktionierende Beziehungen investieren. Und Communitys, wenn sie funktionieren, können so ein „Fallback“ sein. Es ist fast berührend für jemand, der nicht in diesen Kulturen arbeitet, welches Ethos, welche Standards der Wertschätzung und welcher Umgang zum Beispiel bei Hackathons gepflegt werden. Weil es nicht diese Grundannahme gibt, es ist alles knapp, es ist alles eng. Sondern es gibt die Vorstellung, dass wir als Community mehr und reicher werden und wachsen können. Hier entstehen völlig neue globale Konfigurationen, bemerkenswerte Phänomene.

#### Eric Schmidt sagt aber, „wer nicht in Google-Geschwindigkeit arbeitet, wird sterben“.

**Katzmair** Das kommt aus dem Silicon Valley. Aber wir hier in Europa haben viel langsamere Zyklen, die uns oft auch als Last begegnen, aber uns durchaus auch Kontexte liefern, die uns helfen, die Welt zu verstehen: unsere Geschichte, Traditionen und Werte.

**Hoffmann** Ich möchte hier etwas Persönliches einbringen. Ich komme nicht aus Wien und kann nicht auf gewachsene Strukturen zurückgreifen, ich bin nicht Teil der hippen „Agenturszene“, bin weder ÖVP-Mitglied, noch kenne ich die Raiffeisen-Vorstände persönlich, ich bin also nicht mit diesen traditionellen Machtmustern vertraut.

**Katzmair** Ist ja klar. Du bist eine Frau! Und das meine ich jetzt nicht zynisch!

**Hoffmann** (lacht) Trotzdem habe ich es geschafft, mit Inhalt, Kompetenz und einer Idee am Markt zu reüssieren. Und zwar auf dem Markt, wo mir meist Männer die Budgets geben. Was ich damit sagen will: Ich sehe mich ein wenig als der lebende Beweis dafür, dass es heute nicht mehr notwendig ist, sich auf Freunderlwirtschaft und Old-Boy-Netzwerke zu kaprizieren. ►





**Harald Katzmaier**, Sozialwissenschaftler und Philosoph, ist Gründer und Geschäftsführer von FASresearch – from networks to strategy, einem internationalen Analyse- und Beratungsunternehmen mit Sitz in Wien und Büros in Brüssel und im Silicon Valley (USA). Die Tätigkeitsbereiche von FASresearch umfassen Executive Networking, Strategic Social Capital Management, Public Affairs, Key Account Management, Pharma-KOL-Management sowie die Analyse von Forschungs- und Innovationsnetzwerken.

**Katzmaier** Völlig richtig. Was dich erfolgreich macht, ist zum einen, dass die Beziehung zu deiner Idee eine langsame Komponente, ein Moment des Invarianten, das nicht flattert, hat. Gleichzeitig lebst du in Freiheit von all diesen geschlossenen Milieus und ihrem Gruppendruck und Zwängen. Und weil es daneben eine Welt mit anderen Geschwindigkeiten gibt, nämlich die digitale, kannst du heute – auch als Frau – Dinge in die Welt bringen.

**Was wieder beweist: Wir brauchen beide Geschwindigkeiten.**

**Katzmaier** Wirkliche Stärke gewinnen Dinge immer im Sowohl-als-auch. Wir brauchen im Sozialkapitalportfolio die schnellen und die langsamen Kräfte. Twitter trifft Verfassungsgerichtshof. Die Vision unserer Arbeit ist es, wie wir ein Ökosystem entwickeln können, das diese unterschiedlichen Geschwindigkeiten zusammenführt, damit sich das Schnelle nicht in der digitalen Identität verlieren und verheizen und das Langsame sich nicht verkarsten, vermummifizieren, verschanzen kann. Wir sitzen hier in einem Kaffeehaus mit einer Stahlkonstruktion aus dem 19. Jahrhundert, hier fällt ein Blatt herunter, unsere Gedanken kommen und gehen. Ich meine kein Mischmasch in Form einer moderaten Geschwindigkeit, sondern die Gleichzeitigkeit – an einem gemeinsamen Ort zur selben Zeit. Insofern ist die Metapher dieses Schmetterlingshauses hier gut gewählt: Man braucht alle Elemente – stilles Wasser, fließendes Wasser, fliegende Schmetterlinge, Fische. ■



Das Coverinterview wurde von **Severin Wurnig** fotografiert.

[www.wurnig-foto.com](http://www.wurnig-foto.com)

Optimist und Perfektionist mit viel Leidenschaft – so beschreibt sich unser Coverfotograf. Nach dem Kolleg an der Graphischen und drei Jahren Auslandserfahrung als Fotoassistent bei Mode- und Werbefotografen in Barcelona machte sich Severin Wurnig 2009 selbstständig. Da er ein Berufsumfeld mit vielen Kreativen schaffen wollte, entstand Anfang 2015 im 17. Wiener Bezirk das Studio Totale – ein Coworking Space mit angeschlossenem Foto- und Filmstudio. Das schönste Gefühl ist für ihn, auf das perfekte Licht zu warten und dann ein perfektes Foto einzusammeln – ein Jäger und Sammler also.