

e MACHT der Netzwerke

Korruption, Speeddating
Weltverbesserung oder
strategische Hilfe – Netz-
werke haben verschieden
Ziele, aber auch unter-
schiedliche Kräfte.

Text von Doris Raßhofer

Wegbegleiter. Wen rufen wir an, wenn wir etwas brauchen? Jemand aus unserem Netzwerk. Warum gehen wir abends auf Veranstaltungen? Um zu netzwerken. Wie viele Visitenkarten haben Sie in Ihrer Schublade? Networking ist heutzutage zum Modebegriff im Businessalltag geworden. Und dabei wusste schon der Bauer aus Mariazell genau, mit wem er am Sonntag am Stammtisch reden musste, wenn er einen neuen Zufahrtsweg zu seinem Hof haben wollte. „Netzwerke sind unerlässlich für wirtschaftlichen Erfolg“, so eine Aussage von Netzwerkforscher Harald Katzmair. Das war wohl auch Grasser, Meischberger und Konsorten klar. Aber nicht jedes Netzwerk ist eine korrupte Beutegemeinschaft, die versucht, gemeinsam das Maximum für die Mitglieder herauszuholen, wenngleich der Begriff Netzwerk allein durch Synonyme wie Seilschaften und Freunderlwirtschaft nur zu leicht eine negative Konnotation bekommt, vor allem in einem kleinen Land wie Österreich. Doch Netzwerke sind kein Austriakum, wie auch FAS.research-Chef Katzmair herausgefunden hat: In den USA sind die Aufsichtsräte der 500 größten Unternehmen über 2,6 Handshakes miteinander vernetzt. Das heißt, jeder ist mit

jedem über zwei bis drei Ecken verbunden. In Österreich sind es 2,4 Handshakes.

Zwischen Ethos und Deal

Grundsätzlich unterscheidet die Netzwerkforschung drei Arten von Netzwerken: Das private Netzwerk ist geprägt von gemeinsamer Identität oder Geschichte, von gemeinsamen Werten, aber nicht von wirtschaftlichem Interesse – der Bekanntenkreis. Die zweite Art sind die Dealnetzwerke, sie klammern persönliche Sympathie oder Werte völlig aus und haben nur das schnelle Business im Visier. Strategische Netzwerke vereinen beide Zielsetzungen: Business und Werte – laut Katzmair die nachhaltigste, machtvollste Variante, die auch über die stärkste Durchschlagkraft verfügt, weil sie Ressourcen *und* Werte einbringt. Ihr Kenn-

zeichen ist die Komplementarität: „Nur durch die Verschiedenartigkeit der Mitglieder entsteht eine gegenseitige wirtschaftliche Nützlichkeit“, so Katzmair. Mit Ressource ist Kapital im weitesten Sinne gemeint, das „Eintrittsgeld, um an einem Pokertisch mitspielen zu dürfen“. Schließlich führt Geld zu Geld. Für strategiefähige Netzwerke hat Katzmair eine schöne Definition gefunden: „Gemeinsam ein Stück des Weges in eine Richtung gehen“.

Wer könnte etwas dagegen haben?

Ein Paradebeispiel, wie ein solches Strategienetzwerk zum Einsatz kommt, zeigen zwei Meister der Disziplin gerade im Pas-de-Deux: Florian Krenkel – CEO der Ogilvy Group Austria, Diplomat, unter anderem Sprecher von Wolfgang Schüssel und Alois

Mock, Kommissionspräsident der UN – und Josef Kalina, Unique PR, seines Zeichens ehemaliger Journalist und Sprecher von Viktor Klima und Michael Häupl, Bundesgeschäftsführer der SPÖ. Sie legen ihre Netzwerke zusammen und bieten die Nutzung für strategisches Consulting. Was ist darunter zu verstehen? Egal, ob ein mittelständischer Unternehmer eine Betriebsstätte errichten oder der Postmarkt liberalisiert werden will, solche Prozesse gilt es erstens frühzeitig zu planen und dann „strategisch durchzutragen“, will heißen, mögliche Reaktionen von Bevölkerung, Marktteilnehmern, Interessensvertretern, Beschäftigten, Gesetz, Behörden vorweg zu erkennen: Wer könnte etwas dagegen haben, wer könnte welche Interessen haben, wer könnte davon profitieren? „Wir verfügen über vielfältige, →

spezialisierte Netzwerke, die in Österreich fast flächendeckend sind, ergänzt durch meine internationalen Kontakte. Bei strategischen Prozessen gilt es, die relevanten Personen zu beteiligen: Wen brauche ich dazu, wo kann ich was abklären, mit wem muss ich mich austauschen, wen mit ins Boot holen?“, erklärt Krenkel. Kalina dazu: „Wir sind gute Sparringpartner für unsere Kunden, weil wir den unverstellten Blick von außen haben.“ Ein entscheidender Faktor in einer so stark regulierten Wirtschaft. Nicht nur für den Bauern, der sich überlegt, wie er zu seinem Zufahrtsweg kommt.

Network-Manager – Beruf mit Zukunft

Eine völlig andere Art der Netzwerk-Nutzung sind die sogenannten Member-Clubs. Der Blick über die Dächer von Wien ist atemberaubend, man ist Teil des Ganzen, und doch unter sich. Hier am Franz-Josefs-Kai treffen sich jeden Freitagnachmittag Unternehmer zum „formalen Networking“ im klub47 „als Wochenausklang in entspannter Atmosphäre mit Gleichgesinnten“, wie es Direktor Jochen Ressel beschreibt. Der klub47 ist nicht nur eine coole, mietbare Location, sondern in erster Linie ein „unternehmerorientierter Business-Member-Club“. Ein Impulsreferat zu verschiedenen Wirtschaftsthemen soll den Gleichgesinnten den Anstoß für eine anschließende Diskussion liefern, denn: „Werthaltiges passiert nur im Dialog, nie frontal“, weiß der Clubchef. Und wie sieht es mit der Werterhaltung dort aus? Die Mitglieder müssen in unternehmerischer Verantwortung stehen, bei der der Unternehmenszweck nicht der Gewinnmaximierung dient, sondern dem Nutzen – „eine ideellere Ausrichtung von Wirtschaft“, wie es Ressel bezeichnet. Die Netzwerkdatenbank zählt

5.000 Members. Der Mitgliedsbeitrag wird über den Nutzen des Einzelnen verhandelt. „Viele Manager haben doch heute überhaupt keine Zeit mehr, ihre Kontakte zu managen und neue zu generieren. Ich bin ihr Network-Manager“, so Ressel. Ein Beruf mit Zukunft, wie er meint.

Alpenländische Kulturwerte

Doch nicht bei allen Netzwerken steht die Karriere im Vordergrund. Die beiden EuroRSCG-Chefs Gustav Eder-Neuhauser und Albert Esenther haben zum Beispiel vor einem Jahr ein Bergsteigernetzwerk für berginteressierte Manager jeder Unternehmensgröße gegründet. Das Ziel: „Wir möchten unsere alpenländischen Werte wie Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Vertrauen und Handschlagqualität wieder ins Management einfließen lassen“, so Eder-Neuhauser, „diese Werte vermisste ich in unserer Wirtschaft heute.“ Einmal pro Quartal gibt es Seilschaftstreffen zu Berg und zu Tal, den Rest erledigt das Bergerlebnis in der Gruppe. Auf ähnliche Weise ist auch Ogilvy-Chef Krenkel in der Jagd verankert: „In der Natur bekommt man einfach einen anderen Zugang zu den Menschen – ohne Sekretärin im Rücken und Blackberry in der Tasche.“

Das Ende der Altherrenclubs

Fast familiär muten NGO-Netzwerke wie die Rotarier an. In den 33.000 Clubs in 200 Ländern wird versucht, weltverbesserisches Engagement und Solidarität aktiv zu leben, auch mit finanziellem Einsatz. So wurden letztes Jahr zusätzlich zu den fixen Jahresbeiträgen fast fünf Millionen Euro von den ostösterreichischen Mitgliedern gespendet – für humanitäre Projekte. Obwohl ein beruflich einwandfreier Leumund Aufnahmevoraussetzung ist, liege laut Österreich-Chefin Barbara Kamler-Wild die Karriereförderung nicht im Vordergrund. Dennoch wird auf die Heterogenität des Netzwerkes geachtet: zwei Ärzte, zwei Rechtsanwälte, zwei Industrielle und so weiter. „Wir sind Wahlverwandte“, bringt es die Chefin auf den Punkt. Kamler-Wild ist übrigens nach 106 Jahren Bestehen die erste Frau an der Spitze des Netzwerkes.

Derzeit liegt die Frauenquote erst bei 16 Prozent. „Das soll sich ändern. Die Rotarier sollen ein Spiegelbild unserer Gesellschaft sein. Die Zeiten der Altherrenclubs sind vorbei.“

Doch wie wird das aussehen, wenn sich Männer und Frauen netzwerktechnisch vermischen? Traditionelle Netzwerke wie die Freimaurer argumentieren ihre Geschlechtertrennung damit, dass Männer sich unter ihresgleichen anders verhalten, als wenn eine Frau dabei ist. „So gesehen weiß vermutlich keine Frau der Welt, wie sich Männer alleine wirklich verhalten, denn allein die Anwesenheit einer einzigen Frau würde das Bild schon verzerren“, resümiert Helga Tomaschik von der Agentur Lang&Tomaschik. Ihr Umkehrschluss: „Die Aufnahme von Frauen in solche Machtzirkel wird die Kommunikation verändern, weil es die burschikose Anmutung verlieren wird. Stichwort Empathie.“

Resilienzfähigkeit von Netzen

Die Erneuerung von Netzwerken ist einer der wichtigsten Parameter. Laut Netzwerkforscher Katzmaier haben Netzwerke Lebenszyklen wie im richtigen Leben: Zuerst ist das Netz voller Möglichkeiten, dann institutionalisiert es sich, wird effizienter, aber auch rigider, bis genau diese Institutionalisierung in eine Krise kommt. Es braucht Veränderung. Nicht selten entspricht das den „Sieben-Jahres-Brüchen“ im Alltag, wo ein System Erneuerung fordert. „Ein Netzwerk ist kein Substantiv, sondern ein Prädikat, eine Summe von Aktivitäten“, sagt Katzmaier und spricht von der „Resilienzfähigkeit von Netzwerken“. Denn es gibt zwei Gefahren für Netzwerke – sie erstarren, oder sie verbrennen sich. Zu Letzterem neigen vor allem die sozialen Netzwerke mit ihrem „Click-Aktivismus“. Strategiefähig im netzwerktechnischen Sinn seien sie laut Katzmaier trotz ihres Mobilisierungspotenzials dennoch nicht, die „Bottom-up-Demokratie“ hält er für einen Mythos. Was ist mit der „Facebook-Revolution“ in Ägypten? Katzmaier lacht lauthals: „Gute PR aus dem Silicon Valley! Ist denn der Erfinder des Radios schuld daran, dass es Nazis gab?“ ←