



*Zita Küng
Lic.iur. Genderexpertin
EQuality – Agentur für Gender
Mainstreaming
Zürich, Schweiz*

Netzwerke und netzwerken – ohne geht es nicht

Netzwerke und netzwerken – ohne geht es nicht

1. Wichtige Merkmale eines Netzwerks

Um der Frage auf den Grund zu kommen, weshalb Netzwerken in der letzten Zeit so aktuell geworden ist, ist es interessant zu beobachten, wie sich ein Netzwerk unterscheidet z.B. von einer Organisation. Bei **Organisation** ist ein Verein denkbar oder ein Unternehmen usw. Jede Organisation wird von Menschen gebildet und aufrecht erhalten. Menschen, die mit einem Auftrag und in Funktionen handeln. Idealtypischerweise ist der Zweck der Organisation festgelegt. Es steht auch fest, wer dabei ist – Rechte und Pflichten der Mitglieder oder Beteiligten können nachgefragt werden.

Ein **Netzwerk** wird ebenfalls von Menschen gebildet. Es hat ebenfalls einen Zweck oder zumindest einen thematischen Schwerpunkt. Aber die beteiligten Individuen treten nur in eigener Sache auf. Es ist nicht immer eindeutig, wer mit von der Partie ist oder nicht. Es gibt auch praktisch keine Vertretungsfunktionen. In Netzwerken erzeugen beteiligte Personen immer mal wieder Anlässe, die Auftakt sein können, damit ein Beziehungsaufbau und eine Beziehungsnutzung stattfinden kann.

Netzwerke haben wenig Struktur

Daraus wird deutlich, dass Netzwerke praktisch keine verbindliche Struktur haben. Sie garantieren damit auch wenig Kontinuität. Dieser hohe Grad an Unverbindlichkeit wird ganz unterschiedlich interpretiert – je nach dem, was gewünscht wird.

Ein Vorteil dieser leichten Struktur liegt darin, dass ein Netzwerk nicht schnell verstaubt oder erstarrt, so wie es Organisationen teilweise tun. Die Kehrseite dieser Flexibilität ist aber, dass ein Netzwerk schwierig eine gewisse Stärke und Kontinuität entwickeln können. Das Netzwerk hängt stark von den einzelnen Personen und deren Engagement ab.

Trend Richtung Flexibilität

Ich beobachte in den letzten 20 Jahren einen Trend in Richtung der weniger verbindlichen Struktur. So hören wir von traditionsreichen Einrichtungen, dass ihnen der Nachwuchs fehle. Oder ich höre die Nachfrage, ob es für ein bestimmtes Thema nicht eine Organisation gebe, das wäre doch dringend nötig – aber der verbindliche Einsatz der Leute fehlt. Das kann verschiedene Ursachen haben. Oft gelingt es in Organisationen nicht, ein genügend interessantes Umfeld zu schaffen und die Organisation selbst möglichst adäquat zu entwickeln.

Aber stärker scheint mir das Bedürfnis vieler Leute, möglichst zeitnah jeweils ihre aktuellen Fragen bearbeiten zu können. Damit ist klar, ich brauche vielleicht nicht für die nächsten 20 Jahre eine bestimmte Organisation, aber dafür fünf verschiedene Netzwerke, die mich dabei unterstützen, die aktuellen Situationen zu meistern.

Oft wird dieser Trend bedauert. Ich habe dafür auch ein gewisses Verständnis. Es ist mir aber wichtig dazu beizutragen, dass die Netzwerke, resp. das Netzwerken eine so hohe Qualität bekommt, dass es am einen oder anderen Punkt auch in eine Organisation münden, wenn das Bedürfnis nach Kontinuität und Stabilität stark genug wird.

Typen von Netzwerken

Netzwerke können sehr verschiedene Schwerpunkte und Ausrichtungen haben. Zur eigenen Orientierung folgen hier fünf Stichworte.

Ziel

Netzwerke haben sehr unterschiedliche Ziele. Hier beschreibe ich drei wichtige Netzwerkar-ten:

Geschäftsnetzwerk: Es ist darauf ausgerichtet, ähnliche Geschäftsinteressen zu bündeln und wichtige Kontakte zu ermöglichen.

Entwicklungsnetzwerk: In diesem Netzwerk agieren Leute, die an einer bestimmten Idee interessiert sind und prüfen möchten, ob sich diese Idee so stark entwickelt, dass etwas Beständigeres entsteht.

Ressourcenpooling: Diese Netzwerke sind eine Ansammlung von Personen, deren Potenzi-ale immer wieder gezeigt oder nachgeschaut werden können. So muss nicht jede Suche bei Null beginnen. Diese Netzwerke werden oft virtuell hergestellt und aufrecht erhalten.

Partizipation

Netzwerke können sich unterscheiden, was für ein Grad von Beteiligung nötig oder erwünscht ist. So wird in **Strategischen Netzen** erwartet, dass ein verbindlicher Einsatz geleistet wird. In **Heterogenen Netzen** wird das Engagement immer wieder schwanken und neu vereinbart.

Zugang

Offene Netze laden Personen uneingeschränkt ein, sich am Netz zu beteiligen. **Geschlosse-ne Netze** machen bestimmte Faktoren wie Fachgebiet, Position usw. zur Eintrittsbedingung.

Zeit

Ein Netzwerk kann **fallweise** Beteiligungsmöglichkeiten und Anlässe schaffen oder anstreben, **hinreichend dauerhaft** zugänglich zu sein.

Region

Netzwerke können geografisch festgelegt sein und damit den **territorialen Bezug** genau defi-nieren oder aber – quasi weltweit alle Personen einladen, die ein bestimmtes Profil haben. Da wäre der **AkteurInnenbezug** das wesentliche Merkmal.

Mit der Darstellung, wie Netzwerke charakterisiert werden können und welche Typen von Netzwerken existieren, ist die Grundlage dafür gelegt zu fragen,

- welche Netzwerke sind für mich interessant
- wie funktioniert Netzwerken als Tätigkeit.

2. Netzwerken als Aktivität

Jede Person kann jederzeit – mit leeren Händen und leeren Kassen – mit Netzwerken beginnen. Netzwerken setzt nichts voraus ausser die Existenz von mindestens zwei lebendigen Menschen. Sie treten in einen Austausch. Sie können sich vorstellen, dass sie je etwas Interessantes für einander haben oder haben können. Und: sie sind kommunikationsbereit.

Bedürfnisse sind der Anstoss für eine Vernetzung

- Ich weiss einiges zu einem neuen Seminarthema, aber es könnte mir jemand bestimmt noch einen weitergehenden (Literatur)Tipp geben
- Ich möchte eine Information zu einer Kollegin/einem Kollegen oder zu einer Konkurrentin/einem Konkurrenten, kann oder will aber nicht direkt fragen
- Ich möchte eine Blindbewerbung machen und suche einerseits Informationen über den Betrieb und andererseits den Namen der Person, an die ich die Blindbewerbung am besten schicke
- Mir gefällt ein Tagungsort sehr und ich möchte versuchen, die günstigsten Bedingungen herauszubekommen

Sind meine Fragen so weit konkret, kann ich auch formulieren, wozu ich mich vernetzen will. Ich entwickle deshalb auch Ideen, wer in dieser Situation die beste Netzwerkpartnerin/der beste Netzwerkpartner sein kann.

Gegenseitiges Vertrauen

Netzwerken heisst in erster Linie, etwas von sich selbst zeigen. Meinem Umfeld signalisieren, was ich brauche und was ich einbringe, macht mich fassbar. Ich bin bereit, für andere bis zu einem gewissen Grad berechenbar zu werden. Ich zeige meine Bedürfnisse und Möglichkeiten.

Das kann mich verletzlich machen, auf der anderen Seite kann es mir aber auch Optionen schaffen. Ich kann meine Situation verbessern, in dem ich auf die Kräfte und Möglichkeiten von anderen baue. Solange es auf beiden Seiten nicht um lebenswichtige Angelegenheiten geht, hat das durchaus auch spielerische Aspekte. Ganz abhängig sein oder durch ein Nein vollständig blockiert werden, dürfte eher eine Ausnahmesituation darstellen.

3. Netzwerken erfolgreich gestalten

Im Vorfeld des Netzwerkens

Bevor ich weiss, wer mir nützen kann oder wem ich nützen kann, bewege ich mich im Bereich der Beziehungspflege für mich selbst. Dies ist im beruflichen Umfeld ganz wichtig. Beziehungen nicht nur institutions- oder betriebsintern. Frauen und Männer, die sich unter meiner Arbeit und unter meiner Person etwas vorstellen können und sich in einem bestimmten Umfang auch dafür interessieren, sind sehr wertvoll.

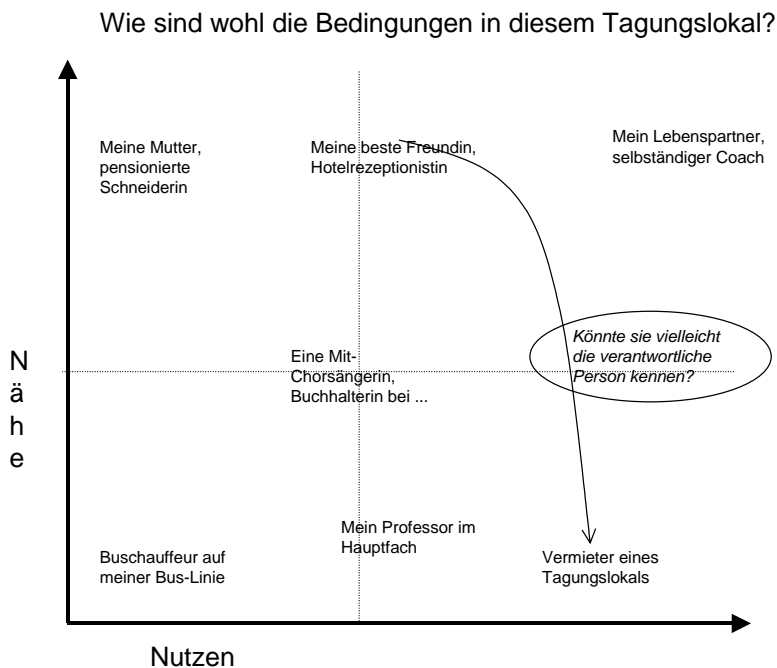
Jede Frau und jeder Mann agiert aus der vorhandenen Beziehungskonstellation heraus. Wenn sich in ersten Gesprächen herausstellt, dass eine gewisse Übereinstimmung in bestimmten Fragen vorhanden ist, entsteht eine Basis dafür, dass wir künftig vielleicht einmal in einen Handel einsteigen würden. Wenn ich bei der anderen Person Qualitäten entdecke, die für mich interessant sein könnten, merke ich mir dies und vielleicht äussere ich auch eine entsprechende Bemerkung. Ich bin auch wach für das Interesse, das mein Gegenüber an meinen Qualitäten und Handlungen hat.

Es ist also klar, wenn ich netzwerke, bin ich nicht in erster Linie auf der Suche nach Freundinnen und Freunden. Netzwerken ist eine Kontaktnahme, die einen bestimmten Zweck verfolgt: sie ist mit dem – erfolgreichen oder erfolglosen – Ergebnis beendet. Das mag auf den ersten Blick oberflächlich klingen. Nehmen wir aber auch diese erste Stufe ernst. Oft ist ein Hinweis, den Sie durch Netzwerken bekommen haben, der Anstoss für eine Sache, die sich noch als wichtig erweist oder hilft, eine Blockade zu überwinden.

Systematisch vorgehen

Wenn Sie spontan keine gute Idee haben, an wen Sie sich als nächstes wenden können, hilft ein systematischer Blick auf Ihr aktuelles Umfeld. Formulieren Sie Ihre Fragestellung und machen Sie ein Diagramm mit den Achsen „Nähe“ und „Nutzen“.

Mein Beispiel:



Ich platziere sie einerseits danach, wie nahe sie mir stehen (vertikale Achse) und andererseits wie nützlich sie mir in dieser bestimmten Fragestellung sein könnten (horizontale Achse). Dadurch bekomme ich Inspirationen, wie ich beim Problemlösen durch Netzwerken systematisch vorgehen kann. Wie kann mit eine nahe stehende Person nützlich werden oder wie kann eine nützliche Person mehr in meine Nähe rücken – in diese beiden Richtungen sind Aktivitäten sinnvoll.

Vernetzen ist keine Pflicht sondern ein Verhandlungsangebot

Jede Anfrage ist neu. Ich kann darauf einsteigen, ich kann auch ablehnen – Gleiches gilt auch für Personen, die ich anfrage. Wenn ein Nutzen eintreten soll, findet ein Austausch statt. Damit ist diese Phase beendet. Ein nächstes Mal wird wieder neu entschieden.

Es ist logisch, dass mehrmaliges Ablehnen vielleicht dazu führt, dass ich auf der Liste der Vernetzungen einer anderen Person in der Bedeutung nach unten rutsche, resp. ich frage nicht mehr an.

Formen des Netzwerkens

Neben den individuellen Kontakten, die Sie selbst organisieren und wahrnehmen, bieten sich Ihnen auch verschiedene Gelegenheiten, die sich fürs Netzwerken gut eignen. Silvia Villars, die ehemalige Präsidentin des Vereins frauen.unternehmen hat die folgenden verschiedenen Formen herausgearbeitet:

- Business-Kontakttreffen mit Vorträgen sowie Apero oder Lunch
- Geschäfts-, Informations- und Internetplattformen
- Weiterbildungsveranstaltung, „Marktplatz“ mit Unternehmenspräsentationen
- Unternehmerinnenkongresse und Podiumsdiskussionen mit „best practice“-Beispielen und weiblichen Vorbildern aus der Wirtschaft
- Mentoring, Vernetzung, Unterstützung und Beratung
- Interessensvertretung in Wirtschaft und Politik

Da werden Anlässe organisiert, die Menschen zusammen bringen, die für Sie interessant sein können oder wo Sie für andere interessant werden. Da sehen Sie ein Feld, wo Sie sich darstellen können oder wo Sie Darstellungen von anderen anschauen und für sich einordnen. Möglichkeiten, sich zu vernetzen.

4. Grenzen beim Netzwerken

Wenn es denn eine Gefahr oder eine Grenze im Vernetzen gibt, dann ist dies der unglückliche Tausch. Das heisst, Geben und Nehmen stehen in einem Ungleichgewicht oder der Anspruch war krass zu hoch. Wenn ich nicht mehr in der Lage bin, meinen Teil des Handels zu erfüllen, kann es unangenehm werden. Ein bewusster Umgang mit dieser Balance ist wichtig.

Bewusst mit meiner Situation und meinen Möglichkeiten umgehen, in dem ich prüfe, wie ich mich vernetzen könnte und wem ich nützen möchte, ist eine Chance. Eine Chance, den Horizont zu erweitern, mehr wahr zu nehmen und kommunikativ zu sein.

Vom Netzwerken zum Netzwerk

1. Ich merke mir verschiedene Frauen und Männer "für alle Fälle".
2. Ich mache mir klar, wozu ich ev. Vernetzungen und Verbindungen in meinem beruflichen Umfeld brauche und wozu andere mich brauchen können.
3. Ich rede mit den Frauen und Männern einerseits über meine Ziele und frage, ob sie allenfalls für mich zur Verfügung stehen und wozu. Andererseits lasse ich mich von anderen befragen, wozu ich ihnen allenfalls dienen kann.
4. In einer konkreten Situation, aktiviere ich einen solchen Kontakt und frage, ob eine bestimmte Unterstützung möglich ist. Ich trete in Verhandlungen.
5. Ich stelle fest, dass ein bestimmtes Thema immer wieder auftaucht und andere ähnliche Bedürfnisse haben. Verschiedene Frauen und Männer laufen sich immer wieder über den Weg. Jetzt rege ich die Bildung eines Netzwerks an.
6. Die Nutzniesserinnen und Nutzniesser des Netzwerks möchten das Ganze formalisieren und geben sich eine verbindliche Struktur, wo Rechte und Pflichten, Aufwand und Ertrag geregelt sind.

Wie werde ich eine interessante Netzwerkpartnerin?

- Ich mache mir bewusst, was Netzwerken ist: Persönliche Beziehungen spezifisch nutzen, indem wir in den Austausch treten und miteinander verhandeln.
- Ich kenne die Voraussetzungen für erfolgreiches Netzwerken: Ich weiss, was ich brauche und wofür. Ich schätze ab, ob und wie ich an dieses Wissen komme und was ich bereit bin, dafür einzusetzen. Ich gewinne Kenntnis darüber, wer was kann und frage nach, ob auch die Bereitschaft besteht, diese Kenntnis zu teilen.
- Ich mache mir bewusst, was ich von mir darstelle. Darauf lasse ich mich auch ansprechen.
- Nach einem – erfolgreichen oder erfolglosen – Austausch lasse ich die entstandene Beziehung wieder ruhen. Erst mit einem neuen Anlass, suche ich den Kontakt oder wird der Kontakt wieder gesucht.
- Ich bin mir bewusst, dass jede Anfrage immer wieder neu ist und erwarte offen und ohne Druck eine Antwort. Ich freue mich über ein Ja und stecke ein Nein weg.
- Ich achte darauf, dass Geben und Nehmen für mich in einem guten Verhältnis sind.