

# Diplomarbeit

## Strategisches Netzwerken als Management-Tool

Ausgeführt zum Zweck der Erlangung des akademischen Grades

**Mag. (FH) für wirtschaftswissenschaftliche Berufe**

am Fachhochschul-Diplomstudiengang Medienmanagement

St. Pölten

von:

Eva Maria Eckenhofer

mm041014

Begutachter:

Prof. (FH) Dipl. Päd. Corinna Haas

Zweitbegutachter:

Mag. Imma Baumgartner

St. Pölten, am 30. Mai 2008

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Diplomarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

- ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit überein.

.....

Ort, Datum

.....

Unterschrift

## **Vorwort**

Den Zugang zu dem Thema Netzwerken und Strategisches Netzwerken habe ich durch mein Praktikum bei der Lobbying-Agentur Trimedia Public Affairs in Wien bekommen. Durch meine Tätigkeit bei Trimedia Public Affairs habe ich begonnen, mich für Strategisches Netzwerken zu interessieren und somit ist gemeinsam mit Mag. Imma Baumgartner, damals Geschäftsführerin von Trimedia Public Affairs, die Idee entstanden, mich im Rahmen meiner Diplomarbeit mit dem Thema Strategisches Netzwerken auseinanderzusetzen.

Bevor ich mich mit diesem Thema beschäftigt habe, war ich immer ein Gegner von „Vitamin B“ und habe mich stets geweigert, Praktika anzunehmen, wenn diese nur über Kontakte zu bekommen waren. Jedoch bin ich zu der Erkenntnis gelangt, dass einem Kontakte nur Türen öffnen und einem einen Moment der Aufmerksamkeit schenken. Sich präsentieren und Leistung erbringen muss man selbst, da nutzen einem die besten Kontakte nichts. Diese Arbeit soll zeigen, dass Strategisches Netzwerken nichts mit „Vitamin B“ und „Freunderlwirtschaft“ zu tun hat, sondern einem Mitarbeiter bzw. einem Unternehmen Chancen bringen kann, die man gezielt herbeiführen kann.

Da es bei dieser Arbeit um ein bestimmtes Tool des Netzwerkmanagements geht, wird „Strategisches Netzwerken“ in dieser Arbeit als Eigenname, ähnlich einem Produktnamen, gesehen und daher groß geschrieben.

Im Sinne der einfacheren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf geschlechterspezifische Bezeichnungen verzichtet und für Personenbezeichnungen die männliche Form verwendet (z.B. Mitarbeiter). Damit ist jeweils die weibliche Form ausdrücklich eingeschlossen.

Mag. Imma Baumgartner und Ing. Thomas Friedschrüder gilt mein großer Dank für die Unterstützung, die sie mir im Rahmen dieser Arbeit geleistet und für die Türen, die sie mir geöffnet haben.

Mein Dank gilt ebenfalls meinen weiteren Interviewpartnern, Mag. Martina Bahardoust-Baumann, Dr. Gerald Ganzger, Heidi Glück, Dr. Viktoria Kickinger, Dr. Ferdinand Maier, Monika Schmied und Dr. Christof Zernatto, die sich die Zeit genommen haben, mir meine vielen Fragen zu beantworten.

Weiters darf ich mich bei meiner Betreuerin der Fachhochschule St. Pölten, Prof. (FH) Dipl. Päd. Corinna Haas, bedanken, die mir durch ihr kompetentes Feedback und ihre kritischen Anmerkungen eine große Hilfe war.

Zuletzt gilt mein großer Dank meinen Eltern Rudolf und Elisabeth Eckenhofer, die mir diese Ausbildung ermöglicht haben und mich in jeder Hinsicht immer sehr unterstützt haben.

## Zusammenfassung

Diese Arbeit behandelt die Funktionsweise und Effekte des Management-Tools Strategisches Netzwerken. Mit Hilfe der Literatur wurden soziale Netzwerke in Unternehmen, deren Effekte und Abhängigkeiten aufgearbeitet, um auf diesen Erkenntnissen das Management-Tool aufzubauen und erklären zu können.

Eine große Rolle für soziale Netzwerke in Unternehmen spielen einerseits die Eigenschaften und das Verhalten der Akteure und andererseits das soziale Kapital, das aus der Summe der Netzwerke in einem Unternehmen entsteht.

Die beiden Faktoren Vertrauen und Macht haben einen großen Einfluss auf die Effekte sozialer Netzwerke. Die vielfältigen positiven Effekte sozialer Netzwerke lassen sich in den Kategorien Kooperation und Innovation zusammenfassen, während die negativen Effekte von Netzwerken als gering eingestuft werden.

Strategisches Netzwerken nutzt die Abhängigkeit der Netzwerkeffekte von den Eigenschaften der Akteure und dem daraus entstehenden Netzwerk, in dem die Eigenschaften des Unternehmensnetzwerkes gezielt beeinflusst werden. Ausgehend von einem strategischen Ziel wird eine Netzwerkanalyse durchgeführt, das Netzwerk in den vier Netzwerk-Management-Funktionen Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation beeinflusst und somit werden positive Effekte erreicht. Diese Effekte können anhand der Zielerreichung überprüft werden.

Strategisches Netzwerken wird als Management-Tool im strategischen Management, den Öffentlichkeitsabteilungen, im Marketing und Vertrieb eingesetzt. Strategisches Netzwerken führt bei gutem Betriebsklima zu stabilen intra- und interorganisationalen Netzwerken, dem Aufbau von Systemwissen und somit zu einer Optimierung von Spannungsfeldern zwischen Mitarbeitern und Unternehmen.

## **Abstract**

This thesis deals with the functions and effects of the management tool Strategic Networking. With the help of theoretic literature, social networks in companies and their effects have been explained. On this basis the management tool Strategic Networking has been described and explained.

The characteristics and the behaviour of individuals in social networks as well as the social capital built by the sums of networks has a great impact on the effects of a company's social network.

Trust and power have a great influence on the effects of social networks. The categories of positive effects of social networks can be divided into cooperation and innovations, while negative effects are rated as minor.

Strategic Networking uses the influence of an individual's characteristics on the network to adapt the network's characteristics. Starting from a strategic goal a network analysis is carried out before the four network-management steps - selection, allocation, regulation and evaluation - come into effect. Because of this network management positive effects can be achieved and confirmed by comparison with the goals set beforehand.

Strategic Networking is a management tool which is used in strategic management, in Public Relations, Marketing and Sales. Strategic Networking leads to stable networks within the company and with its stakeholders. If a good working atmosphere is given relations between a company and its employees can be optimized by networking within the company and, simultaneously, knowledge about the contacts existing in a company is achieved.

# Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| 1 Einleitung .....                                       | 1  |
| 1.1 Ausgangssituation / Problemstellung.....             | 1  |
| 1.2 Ziel und Leitfrage .....                             | 4  |
| 1.3 Methode.....   | 5  |
| 1.4 Struktur .....                                       | 5  |
| 2 Theoriegeleitete Annäherung an soziale Netzwerke ..... | 7  |
| 2.1 Begriffsbestimmung.....                              | 7  |
| 2.2 Netzwerktypologien und Netzwerktypen .....           | 8  |
| 2.3 Theorien sozialer Netzwerke .....                    | 9  |
| 2.4 Small-World-Experimente.....                         | 12 |
| 2.5 Akteure in sozialen Netzwerken .....                 | 13 |
| 2.6 Soziales Kapital .....                               | 15 |
| 3 Wirkungsweisen & Faktoren von Netzwerken .....         | 18 |
| 3.1 Soziale Netzwerkanalyse (SNA) .....                  | 18 |
| 3.1.1 Analyse-Ebenen.....                                | 18 |
| 3.1.2 Erhebung und Analyse von Netzwerkdaten .....       | 20 |
| 3.2 Einflussfaktoren in Netzwerken .....                 | 23 |
| 3.2.1 Vertrauen als Basis von Netzwerken .....           | 24 |
| 3.2.2 Macht in Netzwerken.....                           | 26 |
| 3.3 Positive Effekte von Netzwerken .....                | 28 |
| 3.3.1 Netzwerkeffekte .....                              | 28 |
| 3.3.2 Kooperation.....                                   | 29 |
| 3.3.2 Innovation .....                                   | 30 |

|   |    |
|---|----|
| 3.3.3 Unternehmenserfolg .....                                  | 31 |
| 3.4 Negative Effekte von Netzwerken.....                        | 31 |
| 4 Strategisches Netzwerken.....                                 | 33 |
| 4.1 Strategisches Netzwerken in Theorie und Praxis .....        | 33 |
| 4.1.1 Begriffsdefinition von Netzwerken und Strategie .....     | 33 |
| 4.1.2 Praxisverständnis von Strategischem Netzwerken .....      | 35 |
| 4.2 Netzwerkmanagement.....                                     | 37 |
| 4.2.1 Relevanz von Netzwerkmanagement.....                      | 37 |
| 4.2.2 Soziale Netzwerkanalyse im Strategischen Netzwerken. .... | 38 |
| 4.2.3 Selektion .....   | 39 |
| 4.2.4 Allokation .....  | 40 |
| 4.2.5 Regulation.....   | 41 |
| 4.2.6 Evaluation .....  | 43 |
| 4.3 Einordnung in die Organisation .....                        | 44 |
| 4.3.1 Netzwerke als Primär- bzw. Sekundärorganisation.....      | 44 |
| 4.3.2 Strategisches Management .....                            | 45 |
| 4.3.3 Stakeholder Management.....                               | 47 |
| 4.3.4 Projektmanagement.....                                    | 50 |
| 4.4 Spannungsfelder .....                                       | 53 |
| 5 Zwischenfazit und Thesen .....                                | 57 |
| 5.1 Einfluss der Eigenschaften in Netzwerken .....              | 57 |
| 5.2 Ablauf von Strategischem Netzwerken.....                    | 59 |
| 5.3 Strategisches Netzwerken in Unternehmen.....                | 60 |
| 6 Qualitative Studie zum Strategischen Netzwerken.....          | 62 |
| 6.1 Das Experteninterview als Erhebungsmethode .....            | 62 |



|  |    |
|--|----|
| 6.2 Datenerhebung.....                                       | 64 |
| 6.2.1 Die Experten .....                                     | 64 |
| 6.2.2 Der Interview-Leitfaden .....                          | 66 |
| 6.3 Datenauswertung.....                                     | 66 |
| 6.4 Ergebnisse.....  | 69 |
| 6.4.1 Formelle Netzwerke und Netzwerktypologisierung .....   | 69 |
| 6.4.2 Anforderungen an Netzwerke und deren Effekte .....     | 69 |
| 6.4.3. Ablauf und Effekte des Strategischen Netzwerkes ..... | 75 |
| 6.4.4. Strategisches Netzwerken als Management-Tool.....     | 82 |
| 7 Resümee.....   | 87 |

## **Tabellen- und Abbildungsverzeichnis**

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Einflussfaktoren der Verhaltensbildung .....                                 | 14 |
| Abbildung 2: Rollen im Netzwerk .....   | 23 |
| Abbildung 3: Kommunikation als Basis für Vertrauen .....                                  | 25 |
| Abbildung 4: Strategisches und operatives Management .....                                | 46 |
| Abbildung 5: Einfluss der Mitarbeiter auf den Ertragszuwachs .....                        | 48 |
| Abbildung 6: Die Bestandteile des Rufs eines Unternehmens .....                           | 50 |
| Abbildung 7:<br>Einfluss der Eigenschaften auf die Effekte von Netzwerken .....           | 57 |
| Abbildung 8: Modell des Strategischen Netzwerkes .....                                    | 59 |
| Abbildung 9: Veränderung der Netzwerk-Eigenschaften mit<br>Strategischem Netzwerken ..... | 60 |
| Abbildung 10:<br>Zusammenhang zwischen Anforderungen und Effekten.....                    | 74 |
| Abbildung 11:<br>Ebenen und Einordnung von Strategischem Netzwerken .....                 | 83 |

# 1 Einleitung

In diesem ersten Kapitel soll auf die Ausgangssituation der Arbeit eingegangen und die Relevanz dieses Themas aufgezeigt werden. Im Anschluss werden die Leitfrage und das Ziel dieser Arbeit sowie Methode und Struktur beschrieben.

## 1.1 Ausgangssituation / Problemstellung

Netzwerken bzw. Networking sind die Schlagworte der letzten Jahre. Jeder networked! Auf vielen Veranstaltung werden im Eiltempo Visitenkarten ausgetauscht und Bekanntschaften geknüpft. Sogar Speed-Networking-Veranstaltungen wurden ins Leben gerufen, bei denen versprochen wird, dass man in zwei Stunden bis zu 40 Geschäftskontakte knüpfen kann.<sup>1</sup>

Trotz dieses Trends sind weder Netzwerke noch die Tätigkeit des Netzwerkens eine moderne Erscheinung. Jeder Kontakt, jede Freundschaft, jede Schulklasse, jeder Fußball-Verein oder Tennis-Club stellt ein Netzwerk dar. Jeder Mensch *netzwerkt* seit seiner Kindheit, indem er in einer Familie lebt und Freundschaften bildet. Auch das Nutzen von Vorteilen und der Zusammenhalt in einem Netzwerk wie einer Familie oder einem Freundschaftskreis ist nichts Neues.

Neben informellen Freundschaftsnetzwerken gab es seit dem 18. Jahrhundert nachweislich schon exklusive bzw. formelle Netzwerke, wie zum Beispiel das Netzwerk der Freimaurer, Lions, Rotariern, oder Studentenverbindungen. Diese Netzwerke haben gemeinsam, dass sie sich nicht nur einem ethischen und moralischen Ziel widmen, strenge Aufnahmeeregeln sowie Vorschriften zum Leben im Netzwerk haben, sondern sich darüber hinaus der Brüderlichkeit

---

<sup>1</sup> vgl. o.A., 2007, Speed Networking, <http://www.speednetworking.at/index.html> [Stand 5.5.2008]

verschreiben, dem Zusammenhalt innerhalb der Gruppe und innerhalb des Netzwerkes.<sup>2</sup>

Seit einigen Jahren etabliert sich der Netzwerkgedanke in der Wirtschaft. Um industrielle Massenproduktionen, moderne Informations- und Kommunikationstechnologien, flexible und verteilte Produktion in den Griff zu bekommen, wurden 1998 von der OECD, Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Innovations-Netzwerke für die Einführung innovativer Produkte empfohlen. Global agierende Konzerne sind intern meist als Netzwerk lose gekoppelter, autonomer Einheiten strukturiert, da sie mit Methoden einer zentralistischen Unternehmensführung nicht zu steuern wären und zeichnen sich durch Flexibilität und Effizienz aus.

In der Politik sind Netzwerke ebenfalls keine Neuigkeit. Während die Parteilubs formelle Netzwerke darstellen, werden informelle Netzwerke anhand von *Runden Tischen* in der Konfliktbewältigung eingesetzt.<sup>3</sup> In der Politikberatung spielen Netzwerke bei Spin-Doktoren und Lobbyisten eine große Rolle.<sup>4</sup>

In der Wirtschaft stellen die Wirtschaftskammer Österreich sowie die Arbeiterkammer Österreich formelle Netzwerke dar. Die Wirtschaftskammer ist ein Netzwerk, das sich auf nationaler und internationaler Ebene für die Interessen der österreichischen Unternehmer einsetzt.<sup>5</sup> Die Arbeiterkammer Österreichs vertritt die Interessen von

---

<sup>2</sup> vgl. o.A., 2008, Geschichte der Freimaurerei in Österreich, <http://www.liberalegrossloge.at/index.php?pageID=17> [Stand 5.5.2008],  
vgl. auch, o.A., o.J., Rotary 1910, [http://www.rotary.at/1910/page.php?S\\_ID=58&dok=61](http://www.rotary.at/1910/page.php?S_ID=58&dok=61) [Stand 5.5.2008]  
vgl. auch o.A., o.J., Kurzinfo über Lions, <http://www.lions.at/default.asp?CID=!Standardseite!&MWAMDBID=3164&MWAMC=1&MWAMD=1&MWACID=9644692D-AF48-496C-B7FE-8D48C7CB52B1> [Stand 5.5.2008]  
vgl. auch, o.A., o.J., Der Österreichische Cartellverband, Der ÖCV, <http://www.oecv.at/?page=01-01-02-01> [Stand 5.5.2008]

<sup>3</sup> vgl. Weyer, 2000, S.1ff

<sup>4</sup> vgl. Fröschl et al., 2007, S.125ff

<sup>5</sup> vgl. o.A., o.J., Für Österreichs Wirtschaft, [http://wko.at/mk/WKO\\_imagefolder\\_DE07.pdf](http://wko.at/mk/WKO_imagefolder_DE07.pdf), S.3 [Stand 5.5.2008]  
vgl. auch, o.A., o.J., Ihre starke Interessensvertretung, <http://www.arbeiterkammer.at/www-192-IP-11279.html> [Stand 25.5.2008]

über drei Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gegenüber Wirtschaft und Regierung.<sup>6</sup> Management-Clubs, Frauennetzwerke und viele mehr sind Netzwerke in der Wirtschaft, die einerseits ideale Ansichten verbindet, andererseits in Geschäftsbeziehungen übergehen können.

Jüngere Netzwerke sind Online-Netzwerke, bei denen sich jeder Benutzer ein Profil von sich anlegt, sich mit Freunden verlinkt und auf diese Art sein Netzwerk erstellt. Beispiele dafür sind [www.studivz.net](http://www.studivz.net), [www.facebook.com](http://www.facebook.com) oder [www.xing.com](http://www.xing.com). Während StudiVZ und Facebook dem Pflegen von Freundschaftsnetzwerken dienen, ist Xing ein Netzwerk zum Aufbau und zur Pflege von Geschäftskontakten. Die Mission von Xing ist:

*„XING fördert Geschäftsbeziehungen, die auf Vertrauen basieren. Die Theorie ‚Jeder kennt jeden über sechs Ecken‘ findet auf XING ihre praktische Umsetzung: Die Plattform zeigt ihren Mitgliedern die Kontakte ihrer Kontakte an und ermöglicht ihnen so, ihr persönliches Netzwerk auszubauen.“<sup>7</sup>*

Dieses Mission-Statement zeigt die Funktionsweise von Online-Netzwerken und ihre Bedeutung in der Wirtschaft.

Die geschichtliche Überleitung von den Freimaurern, Rotariern, Lions, Studentenverbindungen zu Online-Netzwerken zeigt die lange Tradition von Netzwerken sowie die Bedeutung von sozialen Netzwerken in Wirtschaft, Politik und privatem Leben.

---

<sup>6</sup> vgl. o.A., o.J., Leistungen, <http://www.arbeiterkammer.at/www-23.html> [Stand 15.5.2008]

<sup>7</sup> vgl. o.A., o.J., Xing, Über uns, <http://corporate.xing.com/> [Stand 5.5.2008]

## 1.2 Ziel und Leitfrage

Im Blickfeld dieser Arbeit steht die Frage, wie die verschiedenen Arten von sozialen Netzwerken in Unternehmen und deren Umfeldern mit dem Tool oder Instrument des Strategischen Netzwerkes auf- und ausgebaut werden können. Das Tool Strategisches Netzwerken wird nicht ausschließlich als Tool zur Bildung strategischer Netzwerke verstanden, sondern um strategisch und gezielt ein soziales Netzwerk beliebiger Art aufzubauen. Ein strategisches Netzwerk ist eine von vielen Netzwerkarten, das von Sydow als strategisch geführtes Netzwerk um ein oder mehrere fokale Unternehmen zur Bildung von formell-vertraglichen Kooperationen definiert wird.<sup>8</sup>

Die leitende Frage dieser Arbeit lautet:

*„Was ist Strategisches Netzwerken, welche Chancen bringt es und wie können etwaige Risiken, resultierend aus der Wechselwirkung zwischen individueller und Unternehmens-Ebene, vermindert werden?“*

Auf individueller Ebene soll beantwortet werden, wie soziale Netzwerke funktionieren und welche Voraussetzungen es für gut funktionierende soziale Netzwerke gibt. Wie man strategisch Netzwerke aufbaut, steuert und welcher Nutzen daraus gezogen werden kann, soll ebenfalls behandelt werden.

Auf Unternehmensebene soll das Tool Strategisches Netzwerken vorgestellt und in das Management eingeordnet werden. Es soll erarbeitet werden, welche Effekte Strategisches Netzwerken dem Unternehmen bringen kann und wovon diese abhängen.

Abschließend sollen die Wechselwirkung zwischen der individuellen und der Unternehmensebene der Netzwerke dargestellt und die daraus resultierenden Chancen und Risiken aufgezeigt werden.

---

<sup>8</sup> vgl. Sydow, 2006, S.395f

### **1.3 Methode**

Im Theorieteil dieser Arbeit wurde eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt. Da es zu dem Thema soziale Netzwerke, Netzwerkanalyse und Netzwerkmanagement eine Vielzahl an anerkannter wissenschaftlicher Literatur gibt, jedoch zu dem Tool Strategisches Netzwerken bis jetzt noch keine wissenschaftliche Unterlagen existieren, wurde anhand der Literatur das Tool Strategisches Netzwerken erarbeitet. Anschließend wurden Thesen formuliert und mit Hilfe von Experteninterviews überprüft. Dies erschien zweckmäßig, denn obwohl keine wissenschaftliche Literatur zu Strategischem Netzwerken vorhanden ist, wird das Tool in der Praxis verwendet.

In einem ersten Theorieteil werden die Grundlagen von Netzwerken, die Wirkungsweise und die Faktoren, die soziale Netzwerke beeinflussen, anhand der gängigen Fachliteratur der Soziologie, Wirtschaftswissenschaften und Managementlehre aufgearbeitet, um daraus das Tool Strategisches Netzwerken zu erarbeiten. Strategisches Netzwerken wird definiert, die Vorgehensweisen werden beschrieben und Methoden analysiert, wie Strategisches Netzwerken in die Organisation eines Unternehmens eingeordnet werden kann. Aus den Erkenntnissen der Theorie werden Thesen abgeleitet.

Das Ziel des empirischen Teils ist, die aus der Theorie abgeleiteten Thesen zu prüfen. In neun offenen, leitfadengestützten Interviews wurden namhaften Personen aus Wirtschaft, Politik und Unternehmensberatung befragt. Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet, wörtlich transkribiert und mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

### **1.4 Struktur**

Nach dem Einleitungs-Kapitel werden in *Kapitel 2* die Netzwerk-Grundlagen behandelt, indem soziale Netzwerke definiert und verschiedene Arten, Netzwerke zu typologisieren, vorgestellt werden.

Die wichtigsten Theorien von Netzwerken werden beschrieben und auf die Rolle der Akteure und des sozialen Kapitals wird eingegangen.

*Kapitel 3* behandelt die Wirkungsweise und Faktoren von sozialen Netzwerken. Zunächst wird auf die Soziale Netzwerkanalyse eingegangen. Danach werden die zwei wichtigsten Einflussfaktoren von Netzwerken, Vertrauen und Macht, vorgestellt, aus denen sich positive und negative Effekte von Netzwerken ableiten.

In *Kapitel 4* wird mit Hilfe der Begriffsbedeutungen und mit Praxisverständnis Strategisches Netzwerken definiert. Danach werden die fünf Phasen des Managements von Netzwerken beschrieben und drei Vorschläge erarbeitet, wie Strategisches Netzwerken in das Management eingeordnet werden kann. Danach werden die Spannungsfelder in Unternehmen beschrieben und Optimierungsvorschläge gemacht.

Die Kernaussagen aus den vorangegangenen Kapiteln werden in *Kapitel 5* in einem Zwischenfazit zusammengefasst und Thesen formuliert, die Teilantworten auf die Leitfrage geben und im empirischen Teil der Arbeit geprüft werden sollen.

Im empirischen Teil dieser Arbeit, in *Kapitel 6*, wird zunächst das Design der Studie beschrieben und erläutert, warum Experteninterviews gewählt wurden, die anhand der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wurden. Es werden die Experten vorgestellt und der Interviewleitfaden beschrieben, der zur Befragung verwendet wurde. Die Ergebnisse der Befragung werden vorgestellt und die Gültigkeit der in *Kapitel 5* aufgestellten Thesen wird diskutiert.

*Kapitel 7* stellt das Resümee dieser Arbeit dar, in dem die wichtigsten Erkenntnisse sowie die Antworten auf die Leitfragen dieser Arbeit präsentiert werden.



## 2 Theoriegeleitete Annäherung an soziale Netzwerke

In diesem Kapitel wird zunächst der Begriff soziale Netzwerke definiert und verschiedene Arten, Netzwerken zu typologisieren, werden vorgestellt. Danach werden die wichtigsten Theorien sozialer Netzwerke beschrieben und im Anschluss wird auf die Rolle der Akteure in Netzwerken und des sozialen Kapitals eingegangen.

### 2.1 Begriffsbestimmung

Der Begriff Netzwerk oder Network ist in der heutigen Gesellschaft ein viel gebrauchter Begriff, egal, ob es um technische, gesellschaftliche oder unternehmerische Themen geht. Genauso zahlreich sind die Versuche, soziale Netzwerke zu definieren und einzuteilen.

*Holzer* beschreibt Netzwerke als soziale Beziehungen, die sich in Anlass und Dauer unterscheiden<sup>9</sup> und greift dabei auf die Definition von sozialen Beziehung von *Weber* zurück, die besagt, dass soziale Beziehungen ein „*aufeinander gegenseitig eingestelltes und dadurch orientiertes Sichverhalten mehrerer [Akteure; Anm. d. Verf.]*“<sup>10</sup> sind.

*Jansen* definiert Netzwerke als eine abgegrenzte Menge von Knoten oder Elementen und der Menge der zwischen ihnen verlaufenden sogenannten Kanten. Die Knoten sind die Akteure, z.B. Personen oder korporative Akteure wie Unternehmen, Ministerien oder Länder. Die Kanten sind zwischen ihnen verlaufende Beziehungen. Diese Definition kommt aus der Forschung der Netzwerkanalyse, mit deren Hilfe soziale Netzwerke dargestellt, analysiert und messbar gemacht werden sollen.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> vgl. *Holzer*, 2006, S.9

<sup>10</sup> *Weber*, 1980, S.13, zitiert nach *Holzer*, 2006, S.9

<sup>11</sup> vgl. *Jansen*, 2006, S.58

Eine betriebswirtschaftlichere Sicht sozialer Netzwerke kommt von *Weyer* in Anlehnung an *Wurche* und *Semlinger*, der soziale Netzwerke als eine Form der Koordination von Interaktionen versteht. Autonome, aber interdependente Akteure arbeiten für einen gewissen Zeitraum zusammen, nehmen Rücksicht auf die Partner im Netzwerk und können so gemeinsam ihre Ziele realisieren. Vertrauen und Reziprozität sind hierbei wichtige Faktoren<sup>12</sup>, auf die später noch genauer eingegangen wird.

Wie die Definitionen sozialer Netzwerke, sind auch die verschiedenen Einteilungen der Netzwerke in Typologien in der Literatur zahlreich, wie das folgende Kapitel zeigt.

## **2.2 Netzwerktypologien und Netzwerktypen**

Im Rahmen der Definition von sozialem Kapital, worauf später noch genauer eingegangen wird, unterscheidet *Granovetter* zwei Netzwerkstrukturen: Die strong ties und die weak ties.<sup>13</sup> Beispiele für weak ties, also für schwache Beziehungen, sind flüchtige Bekanntschaften oder Bekanntschaften mit geringem Kontakt. Im Gegensatz dazu stehen strong ties, also starke bzw. enge Beziehungen wie Beziehungen zu Familienmitgliedern oder Freunden. *Granovetter* geht nur von diesen beiden Beziehungstypen aus, auf Beziehungen, die sich im Aufbau befinden oder auf eine Beziehung, die weder sehr eng noch lose ist, wird nicht eingegangen.

*Bonacich* unterscheidet die Netzwerktypen Kommunikations- und Einflussnetzwerke von Tausch- und Verhandlungsnetzwerken und schließt anhand dieser Unterscheidung auf positiv und negativ verbundene Netzwerke. In positiv verbundenen Netzwerken steigt die Macht eines Akteurs mit der Anzahl der Verbindungen zu anderen mächtigen Akteuren, während sich in negativ verbundenen

---

<sup>12</sup> vgl. *Weyer*, 2000, S.11f

<sup>13</sup> vgl. *Jansen*, 2006, S.106

Netzwerken die Macht eines Akteurs durch die Beziehung zu mächtigen Akteuren schmälert.<sup>14</sup>

Sydow unterscheidet im Groben interne (intraorganisationale) und externe (interorganisationale) Unternehmensnetzwerke und betont, dass die Typologisierung von Netzwerken grenzenlos ist. Sydow nennt unter anderem folgende Beispiele interorganisationaler Netzwerke: lokale/globale, einfache/komplexe sowie offene/geschlossene Netzwerke.<sup>15</sup>

Weyer unterteilt Interorganisations-Netzwerke weiter nach ihrer internen Struktur in asymmetrische und symmetrische Netzwerke und unterscheidet die asymmetrischen Netzwerke Policy-Netzwerke, strategische Netzwerke sowie die symmetrischen Netzwerke der regionalen und Innovations-Netzwerke.<sup>16</sup>

Soziale Netzwerke können also nach Art, Zweck und Dauer der Beziehung unterschieden werden. Im Rahmen dieser Arbeit ist vor allem Sydows Unterscheidung von unternehmensinternen (intraorganisationalen) und unternehmensexternen (interorganisationalen) Beziehungen bedeutend. Mit Unternehmensnetzwerken werden in weiterer Folge intra- sowie interorganisationale Netzwerke angesprochen.

### **2.3 Theorien sozialer Netzwerke**

Die Netzwerk-Theorie wurde von drei unterschiedlichen Strömungen der Soziologie beeinflusst. Vom Konstruktivismus, der davon ausgeht, dass jede Erkenntnis auf der Konstruktion eines Beobachters basiert<sup>17</sup>, dem instrumentellen Relationalismus, der Rational Choice als Handlungstheorie ansieht und von relational begründeten

---

<sup>14</sup> vgl. Jansen, 2006, S.178f

<sup>15</sup> vgl. Sydow, 2006, S.393f

<sup>16</sup> vgl. Weyer, 2002, S.15ff

<sup>17</sup> vgl. Wasser, 2007/1.1, Eine kurze Reise zum Konstruktivismus, [http://www.autopoietische-systeme.de/Essay\\_Reise\\_zum\\_Konstruktivismus\\_Harald\\_Wasser.pdf](http://www.autopoietische-systeme.de/Essay_Reise_zum_Konstruktivismus_Harald_Wasser.pdf) [Stand: 5.5.2008]

Optionen im Sinne einer Situationslogik ausgeht<sup>18</sup>, und dem Strukturalismus, der soziale Formationen und die Untersuchung von Kulturen und Gesellschaften in den Mittelpunkt stellt.<sup>19</sup>

Es gibt drei unterschiedliche Ansätze, eine Theorie sozialer Netzwerke aufzustellen. Der erste Ansatz geht von der strukturellen Intuition aus, der zweite ist der relationale Konstruktivismus von White und der dritte die Systemtheorie.<sup>20</sup>

Die **strukturelle Intuition** von *Freeman* sieht Akteure und ihre Handlungen als interdependent, also gegenseitig abhängig und somit nicht von der Gesellschaft trennbar. Weiters sind nicht einzelne Dyaden (Zweierbeziehungen) Gegenstand soziologischer Analysen, sondern ein Netz weiterer Beziehungen, die wiederum die Dyade beeinflussen. Die strukturelle Intuition besagt weiters, dass die strukturelle Position eines Akteurs innerhalb eines Netzwerks die Wahrnehmungen, Einstellungen und Handlungen beeinflusst.<sup>21</sup>

Der **relationale Konstruktivismus** wurde von *White* vorangetrieben. *White* sah Personen nicht als Ursprung, sondern als Produkt von Netzwerken, die erst durch Beziehungen Identität und Kontrolle erhalten. Erwartungen und Ereignisse von Beziehungen gehen damit einher und machen eine temporäre Suspendierung von Netzwerkbindungen, *decoupling*, notwendig. *Stories* in Whites Theorie stellen die Definition einer Beziehung dar. Weitere Begriffe und Unterscheidungen bei White sind die Disziplinen *Catnets* und *Network Domains*. Er geht davon aus, dass es keine gesellschaftliche Rangordnung gibt, sondern eine Mehrzahl an konkurrierenden und sich gegenseitig beeinflussenden Ordnungsprinzipien. So stellen *Catnets* (Categorical Networks) Netzwerke innerhalb bestimmter Kategorien dar, wie Netzwerke von Jugendlichen, Soziologen,

---

<sup>18</sup> vgl. Jansen, 2006, S.25

<sup>19</sup> vgl. Claessens, 5.7.1999, Strukturalismus, [http://www.sociologicus.de/lexikon/lex\\_soz/s\\_z/struktus.htm](http://www.sociologicus.de/lexikon/lex_soz/s_z/struktus.htm) [Stand 5.5.2008]

<sup>20</sup> vgl. Holzer, 2006, S.73f

<sup>21</sup> vgl. Holzer, 2006, S.73ff

Senioren,... Bei *Network Domains* geht es um den Typus der Beziehung. Da ein Individuum aber immer Mitglied mehrerer *Catnets* ist, taucht das Problem des Switching auf, also das Wechseln zwischen den unterschiedlichen *Network Domains*.<sup>22</sup>

Die **Systemtheorie** von Luhmann unterscheidet drei Typologien sozialer Systeme: Interaktion, Organisation und Gesellschaft, die sich jeweils von ihrer Umwelt unterscheiden. Luhmann sieht die Kommunikation und nicht die Handlung als Basis von Systemen.<sup>23</sup>

Die Rolle der Netzwerke, insbesondere die persönlichen Netzwerke ist ein Streitpunkt in der Soziologie. Es gibt viele Ansätze, Netzwerke in die Systemtheorie ein- bzw. überzuordnen. Luhmann hat den Netzwerkbegriff an verschiedenen Stellen immer wieder aufgenommen, aber nie in die Systemtheorie eingeordnet. Er spricht von informalen und formalen Netzwerken in Organisationen, mafiotischen Netzwerken in Süditalien, aber auch von netzwerkartigen Interorganisationsbeziehungen.<sup>24</sup>

Von verschiedensten Forschern wurden Ansätze geliefert, wie Netzwerke in die Systemtheorie eingeordnet werden können. Ein Ansatz ist, die soziale Gruppe als vierten Systemtyp einzuführen, ein weiterer Ansatz ist, Netzwerke als komplementäre Struktur zu Systemen zu begreifen. Weitere Vorschläge zur Einordnung sind, dass Systeme nur ein Sonderfall von Netzwerken sind, oder umgekehrt, dass Netzwerke soziale Systeme mit spezifischen Eigenschaften sind.<sup>25</sup>

Die hier dargestellten Theorien stellen einen drastisch vereinfachten Theorie-Überblick zum Verständnis der verschiedenen Sichtweisen von Netzwerken in und um Unternehmen dar.

---

<sup>22</sup> vgl. Holzer, 2006, S.73ff

<sup>23</sup> vgl. Seidl/Van Aaken, 2007, S.183f

<sup>24</sup> vgl. Fuhse, 2005, S.7

<sup>25</sup> vgl. Fuhse, 2005, S.2ff

## 2.4 Small-World-Experimente

Wie allgegenwärtig, weit verbreitet und verstrickt soziale Netzwerke sind, soll dieses Kapitel zeigen.

Erstmals durchgeführt wurde das Small-World-Experiment von *Milgram*, der 1967 Päckchen an festgelegte Personen schickte mit der Aufgabe, sie an Bekannte zu schicken, von denen sie annehmen, dass sie näher an der festgelegten Zielperson sind und somit möglicherweise jemanden kennen, der die Zielperson kennen könnte. Das Ergebnis dieser Studie war, dass das Päckchen im Durchschnitt über sechs Kontakte zur Zielperson gelangte.<sup>26</sup>

*Duncan Watts* hat gemeinsam mit einem Team der Columbia University in New York 1997 dieses Experiment wieder aufgegriffen, den E-Mail-Verkehr von 61.168 Freiwilligen aus 166 Ländern ausgewertet und konnte die Small-World-Theorie erneut bestätigen. Die Teilnehmer sollten eine E-Mail so lange weiterleiten, bis diese einen von 18 vorbestimmten Empfängern erreichte. Wie *Milgram* kamen sie zu dem Ergebnis, dass im Durchschnitt sechs Weiterleitungen nötig waren, um den Empfänger zu erreichen.<sup>27</sup>

Ein vergleichbares Experiment, aber in kleinerem Ausmaß, führte 2003 *Markus Schuhbauer*, Absolvent der Fachhochschule Schwäbisch Hall für Medien-Gestaltung, durch. 214 Teilnehmer nahmen an dem Experiment teil und innerhalb von drei Monaten erreichten zwei Ketten den Weg zur Zielperson, eine in vier Schritten und die andere in sieben Schritten.<sup>28</sup>

Eine Bestätigung für dieses Small-World-Phänomen findet sich auch auf dem Online-Netzwerk Xing. Denn auf Xing kann jeder beobach-

---

<sup>26</sup> vgl. Jansen, 2006, S.39f

<sup>27</sup> vgl. o.A., 8.8.2003, Mit sechs E-Mails bis ans Ende der Welt;  
<http://www.spiegel.de/netzwelt/tech/0,1518,260403,00.html> [Stand 5.5.2008]

<sup>28</sup> vgl. Schuhbauer, 6.2.2006, Small World Networks,  
<http://netzspannung.org/cat/servlet/CatServlet?cmd=netzkollektor&subCommand=sHowEntry&forward=&entryId=335878&version=print&print=all&lang=de> [Stand 5.5.2008]

ten, wie sein Netzwerk *explodiert* im Vergleich von direkten Kontakten zu Kontakten dritten Grades. In einem Selbstversuch mit dem Online-Netzwerk konnte gezeigt werden, dass bei 17 direkten Kontakten 917 Kontakte von Kontakten erreicht werden und 123.806 Kontakte dritten Grades erreicht werden können. Natürlich ist dies, wie in den vorhergehenden Kapiteln erläutert, abhängig von der Effizienz des Netzwerks, also von der Beziehung zu mächtigen Kontakten.

Wie Akteure in sozialen Netzwerken agieren und welchen Anforderungen sie gerecht werden müssen, behandelt das folgende Kapitel.

## **2.5 Akteure in sozialen Netzwerken**

Jeder einzelne Akteur in einem Netzwerk beeinflusst das Gesamt-Netzwerk durch seine Einstellungen und Taten. Daher ist es wichtig, über die Einstellungen und Motivationen der einzelnen Akteure informiert zu sein, um sie gegebenenfalls beeinflussen zu können bzw. richtig darauf zu reagieren.<sup>29</sup>

Wenn zum Beispiel ein Entscheidungsträger sehr an der Senkung der Produktionskosten interessiert ist, ist es zielführender, ihm beim Verkauf einer Maschine nicht nur von der Langlebigkeit der Maschine zu erzählen, sondern zu betonen, um wie viel Prozent die Produktionskosten mit dieser Maschine gesenkt werden können.

Drei verschiedene Faktoren beeinflussen die interne Verhaltensintention bzw. Motivation eines Akteurs (siehe Abbildung 1). Bei der Einstellung zum eigenen Verhalten spielen persönliche Glaubenssätze, Werte und die eigene Identität eine Rolle. Ein weiterer Faktor ist die subjektive Norm, die beschreibt, was wichtige Bezugspersonen des Akteurs über das Verhalten des Akteurs denken und wie sie es beurteilen. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle beschreibt die Bedingungen, die das mögliche Verhalten erschweren bzw.

---

<sup>29</sup> vgl. Friedschröder, 2005, S.40ff

erleichtern können. Daraus bildet sich die Basis für die Motivation und Intention von Akteuren und somit entstehen die internen Faktoren für einen Selektions- und Priorisierungsprozess mehrerer Handlungsoptionen. Die externen Faktoren sind hauptsächlich Experten, die der Akteur zur Beratung hinzuzieht bzw. von denen der Akteur beeinflusst wird. Trotz der einfachen Darstellung der Einflussfaktoren in Abbildung 1 darf nicht der Irrtum eines einfachen Vorgangs entstehen. Selektions- und Priorisierungsprozesse sind ein komplexer Ablauf, der sich über einen längeren Zeitraum erstrecken kann.<sup>30</sup>



Quelle: In Anlehnung an Fried Schröder 2005, S.41  
Abbildung 1: Einflussfaktoren der Verhaltensbildung

Die persönlichen Fähigkeiten eines Akteurs in einem Netzwerk sind wichtig, um erfolgreich Kontakte zu knüpfen, sein Netzwerk aufzubauen und zu organisieren.<sup>31</sup>

Eine grundlegende Eigenschaft ist die Zielstrebigkeit zusammen mit einem sehr hohen Selbstmotivationsgrad, da Netzwerken mühsam und zeitaufwändig sein kann. Ebenso ist eine gute Wahrnehmungsgabe für Personen, Themen, Nutzen und Beziehungen essentiell, um den Aufbau von Netzwerken zu durchblicken und daraus Aktivitäten zu planen. Flexibilität und Kommunikation sind von Nutzen sowie Diplomatie, Taktgefühl und professionelles Auftreten

<sup>30</sup> vgl. Fried Schröder, 2005, S.40f

<sup>31</sup> vgl. Fried Schröder, 2005, S.63



und Vorgehen. Analytisches und systemisches Denken sowie Kontextsensitivität sind wichtig, um Strukturen, Zusammenhänge und Beziehungen zu durchschauen.<sup>32</sup>

## 2.6 Soziales Kapital

Seit *Bourdieu* stellt soziales Kapital eine neue Dimension des Kapitals neben ökonomischem und Humankapital dar.<sup>33</sup>

*„Unter sozialem Kapital versteht man einen Aspekt der Sozialstruktur, der individuellen oder korporativen Akteuren breitere Handlungsmöglichkeiten eröffnet.“<sup>34</sup>*

Daraus lässt sich ableiten, dass soziales Kapital unternehmerische Profite und Handlungsabsichten beeinflusst und somit einen Wettbewerbsfaktor für Akteure, Netzwerke und Unternehmen darstellen kann. Jedoch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass soziales Kapital nicht nur eine positive, sondern auch eine negative Dimension haben kann, wenn aus fehlendem oder negativem sozialem Kapital strukturelle Zwänge und Barrieren entstehen.<sup>35</sup>

Soziales Kapital entsteht in der Regel unbewusst, produziert keine Kosten, ist jedoch nicht gezielt herstellbar, sondern nur beeinflussbar.<sup>36</sup> Gleichzeitig ist soziales Kapital im Gegensatz zu ökonomischem und Humankapital nicht völlig im Besitz eines Akteurs. Soziales Kapital ist abhängig von den direkten und indirekten Beziehungen, die ein Akteur zu anderen Akteuren in einem Netzwerk hat und wird durch deren Beziehungen beeinflusst. Eine weitere Eigenschaft von sozialem Kapital ist, dass es nur sehr bedingt frei übertragbar ist.<sup>37</sup>

---

<sup>32</sup> vgl. Friedschröder, 2005, S.63

<sup>33</sup> vgl. Jansen, 2006, S.27

<sup>34</sup> Jansen, 2006, S.26

<sup>35</sup> vgl. Jansen, 2006, S.26ff

<sup>36</sup> vgl. Jansen, 2006, S.26

<sup>37</sup> vgl. Weyer, 2000, S.37

Eng mit der Idee des sozialen Kapitals verbunden ist die in Kapitel 2.2 angesprochene Unterscheidung *Granovettters* von *strong ties* und *weak ties*. Der Vorteil schwacher Beziehungen (*weak ties*) liegt darin, dass diese mehr neue und relevante Informationen liefern können, während starke Beziehungen (*strong ties*) Solidarität und Vertrauen liefern und somit die Grundlage für sozialen Einfluss bilden. Laut einer Studie von *Burt* gibt es jedoch zwei Ausnahmen: Für Jung-Manager und Frauen sind hierarchische Netzwerke mit starken Beziehungen zu hochrangigen und einflussreichen Personen im Unternehmen günstiger als viele *weak ties* außerhalb der Abteilung oder des Unternehmens. Begründet wird dies durch die Notwendigkeit des Ausbaus von Loyalität und kollektiver Identitäten, um so sozialen Einfluss zu erreichen.<sup>38</sup>

Die Steigerung von sozialem Kapital hängt eng zusammen mit der Effizienz eines Netzwerks. Effizienz steigt mit der Zahl der indirekten und nicht mit der Anzahl der direkten Beziehungen.<sup>39</sup> Das heißt, dass es nicht auf die Anzahl der Personen ankommt, mit denen ein Akteur verbunden ist, sondern auf Beziehungen zu mächtigen Akteuren, die ihrerseits mit vielen für den Akteur relevanten Personen verbunden sind.

*Jütte* ist der Ansicht, dass soziales Kapital nur eingeschränkt steigerbar ist, da soziale Kontakte aufgebaut und gepflegt werden müssen, was Zeit braucht und somit eine Steigerung des Arbeitsaufwands darstellt.<sup>40</sup> Das heißt, man kann zwar unendlich viele Visitenkarten sammeln, aber nicht unendlich viele gute, auf Vertrauen basierende Beziehungen aufbauen und pflegen, da die Zeit dazu einfach nicht reicht.

---

<sup>38</sup> vgl. Weyer, 2000, S.37ff

<sup>39</sup> vgl. Weyer, 2000, S.187ff

<sup>40</sup> vgl. Jütte, 2007, S.16

Es werden folgende sechs Quellen bzw. Werte unterschieden, die soziales Kapital entstehen lassen:<sup>41</sup>

1. Familien- und Gruppensolidarität entsteht durch einen sozialen Schließungsprozess und starke Beziehungen. Die Vorteile sind Kooperationen und Vertrauen, während die starke soziale Kontrolle sowie der fehlende Zugang von Modernisierungsprozessen in diesen abgeschlossenen Netzwerken Nachteile sind.
2. Vertrauen in die Geltung universalistischer Normen: Gute Sitten, Moral und rechtstreues Verhalten ermöglichen Verhaltenssicherheit und Kooperationen.
3. Information ist eine weitere Art von Sozialkapital, dessen Quelle in schwachen Beziehungen zu sehen ist.
4. Macht durch strukturelle Autonomie: Strukturelle Autonomie hat ein Akteur, der verschiedene Netzwerke bzw. Gruppen verbindet und daraus Gewinn ziehen kann.
5. Selbstorganisationsfähigkeit von Kollektiven: Die Selbstorganisationsfähigkeit von Teilgruppen in Netzwerken ist essentiell, wenn es darum geht, Wettbewerb und Konkurrenz im Sinne des Gegeneinanderauspielens zu vermeiden. Eine andere Dimension von Wettbewerb und Konkurrenz in einem Netzwerk liegt im Ansehen, Prestige und Einfluss eines Akteurs, welches durch Akteure mit hohem Prestige beeinflusst wird.
6. Macht durch sozialen Einfluss entsteht durch die oben erwähnte Kombination von „strong ties“ sowie „weak ties“ und die Schließung von strukturellen Löchern.<sup>42</sup>

Weiters ist das soziale Kapital jedes Einzelnen immer auch durch Statusvererbung, Bildung und Berufsstatus beeinflusst.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> vgl. Jansen, 2006, S.28ff

<sup>42</sup> vgl. Jansen, 2006, S.28ff

<sup>43</sup> vgl. Jansen, 2006, S.237ff

## **3 Wirkungsweisen & Faktoren von Netzwerken**

Nachdem die Grundlagen von Netzwerken eingehend betrachtet wurden, sollen jetzt die Wirkungsweisen von Netzwerken anhand der sozialen Netzwerkanalyse erläutert werden, anschließend soll herausgearbeitet werden, welche Faktoren Strategisches Netzwerken maßgeblich beeinflussen und welche Effekte das Netzwerken bringen kann.

### **3.1 Soziale Netzwerkanalyse (SNA)**

Ziel der sozialen Netzwerkanalyse ist es, Strukturen als soziale Eigenschaften zu begreifen, zu beschreiben und zur Erklärung individuellen Handelns heranzuziehen. Weiters ist die Netzwerkanalyse ein Instrument, um soziale Ressourcen bzw. soziales Kapital zu erfassen.<sup>44</sup>

#### **3.1.1 Analyse-Ebenen**

Ein Netzwerk wird, wie schon in Kapitel 2.1 erläutert, in der sozialen Netzwerkanalyse als eine abgegrenzte Menge von Knoten oder Elementen und der Menge der zwischen ihnen verlaufenden sogenannten Kanten definiert.

Die gleiche Zahl an Knoten kann verschiedene Netzwerke definieren. Das heißt, dass ein Akteur sowohl Mitglied eines Freundschaftsnetzwerkes sein kann als auch in einem Netzwerk der Ratsuche oder der Vereinszugehörigkeit, nur die Struktur des Netzwerkes wird in jedem Netz unterschiedlich sein. Relationen bzw. Beziehungen lassen sich hinsichtlich ihres Inhaltes, ihrer Intensität und ihrer Form unterscheiden. Relationsinhalte können Transaktionen, Kommunikation, Gefühle, Macht oder Verwandtschaft sein. Relationsintensitäten beschreiben die Häufigkeit und Wichtigkeit der

---

<sup>44</sup> vgl. Jansen, 2006, S.13ff

Relationsinhalte für einen Akteur. Bei der Frage nach der Form von Relationen geht es um die Frage der Gerichtetheit der Beziehung. Wenn Akteur A Akteur B als Freund angibt, muss nicht unbedingt Akteur B ebenfalls Akteur A als Freund angeben.<sup>45</sup>

Eine grundlegende Entscheidung zu Beginn der Netzwerkanalyse ist die Wahl der Analyse-Ebene, ob der Fokus auf einen einzelnen Akteur im Netzwerk, auf Gruppen im Netzwerk oder auf das gesamte Netzwerk oder die Gesellschaft gelegt wird.<sup>46</sup>

Bei der Analyse eines einzelnen Akteurs geht es um die Frage der Macht, der strukturellen Autonomie und des Prestiges des Akteurs. Die Dyade ist die kleinste mögliche Einheit der Netzwerkanalyse. Sie beschreibt die Beziehung zwischen zwei Elementen. Die nächste Ebene ist die Triade, also ein Netzwerk mit drei Knoten und der Beziehung zwischen ihnen. Triaden sind interessant für die Analyse der Transitivität. Diese besteht in einem Netzwerk der Akteure A, B und C, wenn eine Beziehung von A nach B verläuft sowie von B nach C und von A nach C. Anwendungsbereich ist hier die Analyse von Kleingruppen sowie Kooperationen. Bei dem ego-zentrierten Netzwerk wird das Netzwerk einer fokalen Person (Ego) mittels Umfrage erhoben.<sup>47</sup>

Analysen von Gruppen in Netzwerken bringen Informationen über Redundanzen und ermöglichen es, ein Netzwerk effizienter zu gestalten. Auf Gesellschaftsebene kann die Leistungsfähigkeit von bestimmten Kollektiven bzw. sogar der gesamten Gesellschaft untersucht werden. Dadurch können Führerfiguren im Netzwerk, Cliques innerhalb einer Organisation und Rollen einzelner Akteure erkannt werden.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> vgl. Jansen, 2006, S.58f

<sup>46</sup> vgl. Jansen, 2006, S.60

<sup>47</sup> vgl. Jansen, 2006, S.60f

<sup>48</sup> vgl. Jansen, 2006, S.66f

### 3.1.2 Erhebung und Analyse von Netzwerkdaten

Um Informationen über Dyaden, Triaden und Gruppen in Netzwerken zu bekommen, müssen Daten erhoben werden. Welche geeigneten Erhebungsmethoden es gibt und wie diese analysiert werden können, soll in diesem Kapitel behandelt werden.

Mit der Wahl der Erhebungsmethode einher geht das Problem der Abgrenzung des Netzwerks, denn nicht immer sind die Grenzen eines Netzwerkes genau gezogen, wie zum Beispiel bei der Analyse einer Schulklasse. Es muss also gewährleistet werden, dass keine Netzwerkteile übersehen werden. Abgrenzungen können geografische Grenzen, Organisations- oder Gruppengrenzen, Teilnahme an Ereignissen oder Eigenschaften sein.<sup>49</sup>

Eine weitere Form der Abgrenzung eines Netzwerks ist das Schneeballverfahren. Hier wird die erste Zone der Stichprobe festgelegt und befragt, mit wem sie z.B. politische Fragen besprechen. Dieses Vorgehen kann in jeder Zone weitergeführt werden. Bei einem Ego-Netzwerk wird ähnlich dem Schneeballverfahren, ausgehend von einem Akteur (Ego), mittels Namensgeneratoren das Netzwerk abgegrenzt. Hier kann z.B. gefragt werden, mit wem der Akteur in den letzten Monaten politische, private, berufliche,... Fragen besprochen hat.<sup>50</sup>

Beziehungen innerhalb von kleinen Gruppen können durch Beobachtung erhoben werden. Die Sekundäranalyse bietet sich an, wenn statistische Datensammlungen, Archive, Mitgliederverzeichnisse oder Handbücher vorhanden sind. Das wichtigste Erhebungsverfahren in der sozialen Netzwerkanalyse ist jedoch die Befragung, trotz der Messprobleme, die entstehen können, wenn der Befragte Beziehungen vergisst.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> vgl. Jansen, 2006, S.71f

<sup>50</sup> vgl. Jansen, 2006, S.73f

<sup>51</sup> vgl. Jansen, 2006, S.69f

Einfache Analysen lassen sich mit Hilfe von Soziogrammen durchführen, bei dem Akteure als Knoten und Relationen als Linien dargestellt werden, die sowohl gerichtet als auch ungerichtet sein können. Netzwerkdaten können auch als Matrizen dargestellt werden. Soziomatrizen sind quadratische Matrizen, in denen in der Vorspalte und in der Kopfzeile exakt die gleiche Anzahl von Akteuren eingetragen sind. In den Feldern wird 0 und eins eingetragen, also ob eine Beziehung zwischen zwei Akteuren besteht oder nicht. Bei Affiliations-Matrizen werden in der einen Spalte die Akteure und in der anderen Organisationen, Ereignisse oder Verbände eingetragen. Anhand der Anwesenheit bei bestimmten Ereignissen kann man somit auf Netzwerke Rückschlüsse ziehen.<sup>52</sup>

Anhand dieser Daten können verschiedene Maßzahlen errechnet werden. Wichtige Informationen liefern die Zentralitätsmaße Degree, Closeness und Betweeness. Degree liefert Informationen über direkte Kontaktchancen und lässt Interpretationen über Chancen der Mobilisierung zu. Bei gerichteten Graphen lässt sich Outdegree, Wahlen des Akteurs, von Indegree, der Anzahl der Wahlen, die auf den Akteur gefallen sind, unterscheiden. Mit dem Maß der Closeness lässt sich die indirekte Erreichbarkeit zu allen Akteuren errechnen und drückt damit eine Unabhängigkeit von anderen aus. Betweeness ermittelt die Vermittlungs- und Kontrollchancen und zeigt damit, inwiefern andere Akteure von dem Akteur abhängig sind.<sup>53</sup>

Mit der Frage nach Multiplexität lassen sich mehrere Beziehungen gleichzeitig danach untersuchen, ob es Überlappungen zwischen den verschiedenen relationsspezifischen Netzwerken gibt. Ob sich zum Beispiel Arbeitskollegen nicht nur über berufliche Dinge austauschen, sondern auch privat befreundet sind.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> vgl. Jansen, 2006, S.91f

<sup>53</sup> vgl. Holzer, 2006, S.45f

<sup>54</sup> vgl. Jansen, 2006, S.80

Weitere wichtige Informationen, vor allem zur Bestimmung des sozialen Kapitals, liefern Analysen von Ego-Netzwerken. Das grundlegendste Maß ist hier, neben der Gesamtzahl der Akteure im Netzwerk, die Dichte. Die Dichte beschreibt das Verhältnis von vorhandenen Beziehungen im Netzwerk zu möglichen Beziehungen im Netzwerk. Soziales Kapital kann aus dicht geknüpften Netzwerken hervorgehen oder aus einer Position als *Cutpoint* bzw. als *Hub* (siehe Abbildung 2) zwischen zwei eng vernetzten Gruppen. Soziales Kapital entsteht für Akteure in der Rolle des *Hubs/Cutpoints*, da dieser Akteur als Vermittler zwischen zwei Netzen eine Machtposition hat. Dicht geknüpfte Netzwerke bringen hohe Solidarität und Hilfefotentiale, gleichzeitig fördern sie starke soziale Kontrolle.<sup>55</sup>

Im Folgenden sollen die verschiedenen Rollen in einem Netzwerk verdeutlicht werden.

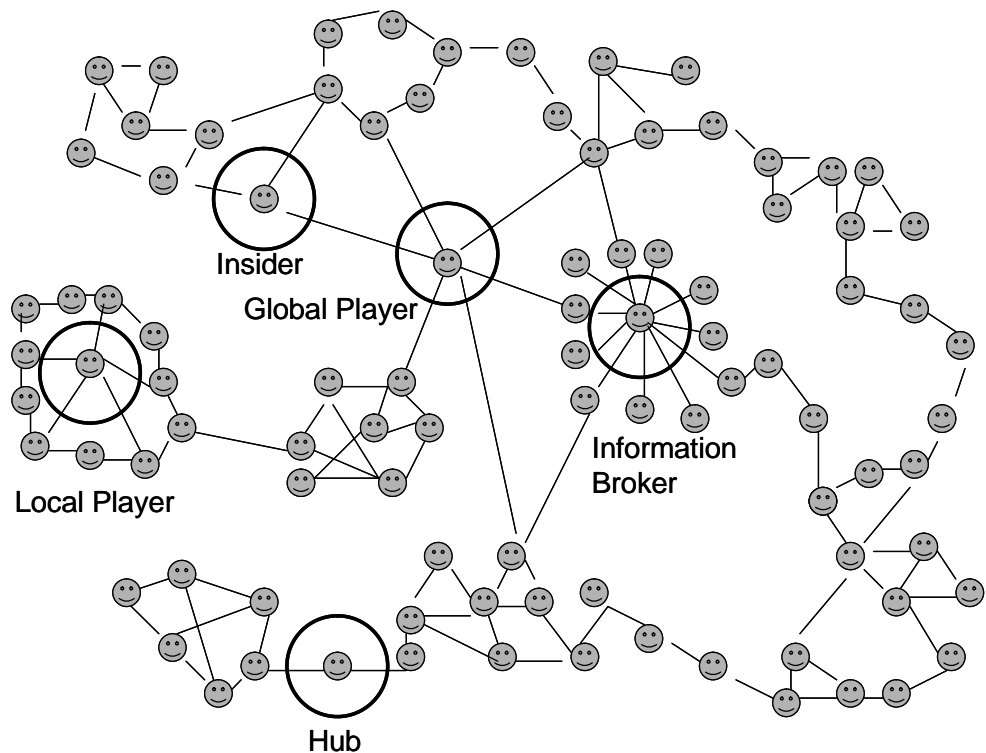
*Global Player* sind Akteure in einem Netzwerk, die eine sehr hohe Zentralität aufweisen. *Insider* zeichnen sich dadurch aus, dass sie zwar keinen hohen Einfluss aufweisen, dafür aber eine gute Beziehung zu einem *Global Player* haben, wie in Abbildung 2 erkennbar ist. *Local Players* sind Akteure, die für einen bestimmten Themen-Cluster bzw. abgegrenzten Netzwerkbereich wichtig sind. *Information Broker* sind Akteure, die über sehr viele Beziehungen zu anderen Akteuren verfügen, siehe Abbildung 2, und daher schnell und zielgerichtet Informationen verteilen können und auch Einfluss über diese Informationen haben. *Hubs/Cutpoints* verbinden zwei Netzwerke, kennen einflussreiche Akteure und bilden eine Schnittstelle.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> vgl. Jansen, 2006, S.105f

<sup>56</sup> vgl. Friedschroder, 2005, S.69f





Quelle: Fried Schröder 2005, S.70, leicht mod.  
Abbildung 2: Rollen im Netzwerk

### 3.2 Einflussfaktoren in Netzwerken

Im Wesentlichen gibt es zwei Einflussfaktoren innerhalb von Netzwerken: Vertrauen und Macht. *Bachmann* und *Lane* kennzeichnen diese beiden Einflussfaktoren als Mittel, Komplexität in sozialen Systemen zu vermindern, indem Annahmen über das zukünftige Handeln des jeweils anderen getroffen werden. Im Fall von Vertrauen geht man von positiven Annahmen aus, während im Fall von Macht der Handelnde von negativen Folgen, also Sanktionen, ausgeht.<sup>57</sup>

*Fried Schröder* bezeichnet Vertrauen und Macht nur als zwei von fünf Steuerungsmedien neben Geld, Demokratie und Wissen.<sup>58</sup> Jedoch kann sowohl Geld als auch Wissen einem Machtmodell zugeordnet werden und muss daher nicht gesondert betrachtet werden. Auf die

<sup>57</sup> vgl. Sydow, 2005, S.85f

<sup>58</sup> vgl. Fried Schröder, 2005, S.90f

einzelnen Machtmodelle soll später noch genauer eingegangen werden. Eine funktionierende Demokratie fördert, wie eine empirische Untersuchung von *Bachmann* und *Lane* gezeigt hat, das Vertrauen in zwischenbetrieblichen Kooperationen.<sup>59</sup>

### 3.2.1 Vertrauen als Basis von Netzwerken

Vertrauen ist ein Mechanismus, der es Menschen möglich macht, soziale Handlungserwartungen auf ein Minimum zu beschränken. Denn wenn ein sozialer Akteur seinem Gegenüber Vertrauen entgegenbringt, geht er von einer bestimmten zukünftigen Handlung aus, obwohl diese Handlung nicht gewährleistet ist. Gleichzeitig beginnt aber auch der, dem Vertrauen entgegengebracht wurde, Annahmen über zukünftige Handlungen des anderen zu treffen. Vertrauen ist aber nicht unbedingt reziprok, dennoch begünstigt ein Vertrauensvorschuss Vertrauen des anderen und ermöglicht so eine Koordination.<sup>60</sup>

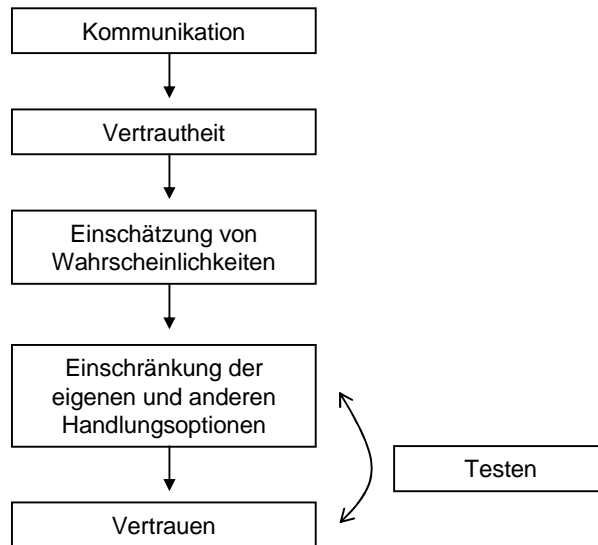
Kommunikation bildet die Basis für Vertrauen in Netzwerken, da durch Kommunikation Informationen ausgetauscht werden, die Annahmen über zukünftige Handlungen treffen lassen. Abbildung 3 beschreibt den Vorgang, der Vertrauen entstehen lässt. Durch Kommunikation entsteht eine gewisse Vertrautheit. Man weiß bestimmte Dinge von seinem Gegenüber, mit deren Hilfe man einschätzen kann, wie sich das Gegenüber verhalten wird. Dies ist, wie Abbildung 3 zeigt, der dritte Schritt der Vertrauensbildung. Diese Einschätzung von Wahrscheinlichkeiten basiert auf vergangenen Erfahrungen und den Informationen aus der Kommunikation und bildet somit Einschränkungen der eigenen und anderen Handlungsoptionen. Diese Einschränkungen lassen somit Vertrauen zu. Dieser Vorgang ist jedoch kein einmaliger, wie Abbildung 3 zeigt, sondern

---

<sup>59</sup> vgl. Sydow, 2006, S.90ff

<sup>60</sup> vgl. Sydow, 2006, S.80f

das Vertrauen wird immer wieder getestet und die möglichen Handlungsoptionen werden geprüft.<sup>61</sup>



Quelle: Fried Schröder, 2005, S.39, leicht mod.

Abbildung 3: Kommunikation als Basis für Vertrauen

Vertrauen ist ein Medium sozialen Handelns ähnlich wie Geld oder Liebe, mit dem Unterschied, dass es sich auf die Art und nicht auf den Inhalt des Netzwerkes bezieht und somit die Struktur und Qualität einer Beziehung festlegt. Vor allem in Netzwerkbeziehungen steigt die Bedeutung von Vertrauen immer mehr, ohne aber die Bedeutung des Geldes zu vermindern. In Netzwerken ist die Bereitschaft, Vorleistungen zu erbringen und damit auch Vertrauen eine Grundlage, damit Netzwerke funktionieren können. Wenn ein Akteur oder ein fokales Unternehmen nicht die Bereitschaft aufbringt, eine Leistung, in welcher Form auch immer, zu erbringen, ohne eine sofortige Gegenleistung zu erwarten und somit darauf vertraut, dass sich dieses Verhalten auf lange Sicht auszahlen wird, könnte ein interorganisationales Netzwerk nicht funktionieren.<sup>62</sup>

Vertrauen ist also immer mit einem Risiko verbunden, denn wenn die erwarteten Handlungsannahmen nicht eintreffen, können schwer-

<sup>61</sup> vgl. Fried Schröder, 2005, S.39

<sup>62</sup> vgl. Sydow / Windeler, 2002, S.110ff

wiegende soziale und materielle Verluste die Folge sein. Das heißt jedoch nicht, dass ein Vertrauensbruch in Netzwerken völlig frei von Sanktionen sein muss. Sanktionen können in Form von schriftlichen Verträgen festgehalten sein,<sup>63</sup> oder aber in Form von ungeschriebenen Gesetzen innerhalb eines Netzwerkes. In Netzwerken kann eine mögliche Sanktion der Ausschluss aus dem Netzwerk sein.<sup>64</sup>

Vertrauen spielt nicht nur zwischen den einzelnen Netzwerkpartnern eine große Rolle, sondern auch zwischen dem gesamten Netzwerk und seiner Umwelt. Dieses so genannte Systemvertrauen ermöglicht es zum Beispiel im Alltag, einer Fluglinie Vertrauen zu schenken, ohne die Piloten, Fluglotsen oder Servicetechniker zu kennen. Umgekehrt fällt es auch dadurch leichter einem Mitglied eines Netzwerkes Vertrauen entgegenzubringen, wenn der Akteur dem System, also diesem bestimmten Netzwerk, vertraut.<sup>65</sup>

In der Netzwerkpraxis existiert Vertrauen jedoch nicht immer völlig losgelöst von Macht. Vertrauen und Macht funktionieren auf ähnliche Weise, beide ermöglichen eine Selektion von Handlungen. Jedoch wird Macht aus anderen Überlegungen heraus eingesetzt.<sup>66</sup>

### **3.2.2 Macht in Netzwerken**

Während Vertrauensbildung ein längerfristiger Prozess ist, kann Macht vergleichsweise schnell und effektiv die Erwartungen und damit die Handlungen eines Akteurs koordinieren. Wenn Vertrauen zu riskant erscheint, oder wenn die netzwerkexternen Rahmenbedingungen nicht stabil genug sind, um Vertrauen zu rechtfertigen, wird Macht eingesetzt. Der Einsatz von Macht hat aber wiederum einen negativen Einfluss auf das Entstehen von Vertrauen.<sup>67</sup>

Die Netzwerkanalyse zeigt, dass es zweierlei Arten von Macht gibt:

---

<sup>63</sup> vgl. Sydow / Windeler, 2002, S.110ff

<sup>64</sup> vgl. Friedschröder, 2005, S.38

<sup>65</sup> vgl. Sydow / Windeler, 2002, S.114ff

<sup>66</sup> vgl. Sydow / Windeler, 2002, S.117ff

<sup>67</sup> vgl. Jansen, 2006, S.163ff

- Legitime Macht, wenn ein Akteur positiv in Informations- und Kommunikationsnetzwerke eingebunden ist und somit sein Status und damit seine Macht mit der Zahl seiner Außenbeziehungen steigen. Diese positiv verbundenen Netzwerke nennt man *Einfluss- oder Kommunikationsnetzwerke*.
- Strukturelle Autonomie oder Macht in negativ verbundenen Netzwerken entsteht durch Konkurrenz zwischen den Beziehungen, wenn zum Beispiel ein Unternehmen zwischen zwei Lieferanten wählen kann. Ressourcenknappheit fördert diese *Tausch- oder Verhandlungsnetzwerke*.<sup>68</sup>

Darüber hinaus gibt es verschiedene Machtmodelle, wie Macht an verschiedenen Indikatoren gemessen werden kann. Das erste Modell identifiziert Macht als Reputation, also ein einflussreicher Akteur zu sein. Das nächste sieht soziale Beeinflussung als Macht. Das folgende Modell führt Macht auf den Besitz knapper Ressourcen zurück. Das vierte Modell geht von einem Ressourcentauschnetzwerk mit Barrieren aus und sieht die Akteure als mächtig, die Kontrolle über Ressourcen haben oder als Makler fungieren. Das letzte Modell kombiniert sozialen Einfluss und Ressourcenbesitz als Machtbasen. Dieses Modell findet vor allem bei der Forschung von Lobbying- und Politiknetzwerken Anwendung.<sup>69</sup>

Trotz dieser Unterscheidungen ist es wichtig, sich bewusst zu sein, dass Vertrauen und Macht immer in Kombination existieren, wobei eines davon immer überwiegt.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> vgl. Jansen, 2006, S.163ff

<sup>69</sup> vgl. Jansen, 2006, S.169ff

<sup>70</sup> vgl. Sydow / Windeler, 2000, S.120

### 3.3 Positive Effekte von Netzwerken

Nachdem herausgearbeitet wurde, von welchen Faktoren ein Netzwerk beeinflusst wird, soll nun beleuchtet werden, welche Effekte ein strategisch geplantes und ausgebautes Netzwerk bringen kann.

#### 3.3.1 Netzwerkeffekte

Netzwerkeffekte sind externe Effekte, die unbeabsichtigte und ungesteuerte Auswirkungen haben, die in der Regel positiv sind. Man unterscheidet zwischen zwei Arten von Netzwerkeffekten, dem direkten Netzwerkeffekt, wenn ein Netzwerk ohne Nutzer wertlos ist und der Nutzen aller mit jedem Nutzer steigt. Die zweite Art ist der indirekte Netzwerkeffekt, wo jeder zusätzliche Nutzer Auswirkungen auf die Bereitstellung oder die Qualität eines Gutes hat.<sup>71</sup>

Je mehr Personen in einem Netzwerk sind, desto mehr Informationen kann man bekommen und verteilen, jedoch steigen ab einer gewissen Netzwerkgröße und Netzwerkdichte die Interdependenzen und damit auch die Volatilität. Dieser Zusammenhang besteht, da große Netzwerke Strukturierung und Differenzierung verlangen, die wiederum zu Subgruppen und damit strukturellen Löchern führen, die wiederum Volatilität und Innovationsdruck produzieren.<sup>72</sup>

*Weyer* stellt eine Reihe von Bedingungen auf, damit durch Netzwerke eine Senkung der Transaktionskosten erfolgen kann. Grundlage ist eine Vertrauensbeziehung und darüber hinaus ein enger und intensiver Austausch zwischen den Netzwerkteilnehmern. *Weyer* setzt dies gleich mit einer hohen Netzwerkdichte, was aber nicht mit der nötigen Unabhängigkeit einhergehen würde. Als Beziehung mit engem und intensivem Austausch ist im Sinne von *Gronavetter* ein Strong Tie zu verstehen. (vgl. Kapitel 2.4 Soziales Kapital). Eine weitere Bedingung ist laut *Weyer* eine geringe Zahl an

---

<sup>71</sup> vgl. Haes, 2003, S.40ff

<sup>72</sup> vgl. Jansen, 2006, S.273f

Akteuren, was wiederum bedeutet, dass der Erfolg von Netzwerken nicht von einem Netzwerkeffekt, das heißt nicht von einer bestimmten Menge an Netzwerkpartnern abhängig ist, jedoch ein hohes Maß an unterschiedlichen Inhalten im Netzwerk eine Bedingung ist.<sup>73</sup>

*Jansen* bestätigt ebenfalls den positiven Effekt von sozialer Einbettung und Strong Ties als Erfolgsvariablen für Kapitalzugang und Kapitalkosten, vertrauensvolle Kooperation und Transfer von implizitem und geschütztem Wissen, stellt aber fest, dass dieser positive Effekt jenseits eines Schwellenwertes abnimmt und dann negativ wird.<sup>74</sup>

Folglich lässt sich zusammenfassen, dass der Erfolg eines Netzwerkes von einer bestimmten, möglichst heterogenen Menge an Kontakten abhängt, die einen bestimmten Wert nicht übersteigen darf, somit finden Netzwerkeffekte nur innerhalb dieser Menge statt.

Die wichtigsten Effekte, die sich durch Netzwerke erzielen lassen, können den Bereichen Kooperation und Innovation zugeordnet werden.<sup>75</sup>

### **3.3.2 Kooperation**

Kooperationen sind eine nicht vertraglich geregelte Zusammenarbeit. Die individuellen Leistungsbeiträge der Akteure werden durch den Beziehungskontext reguliert und gemeinsam aufeinander ausgerichtet.<sup>76</sup>

*Friedschröder* definiert Kooperation als Kommunikations-, Interaktions- und Austauschprozess autonomer Akteure, mit dem Ziel partieller Kontrolle der Umwelt, um Interessen durchzusetzen. Weiters betont *Friedschröder*, dass der Erfolg nach einer absehbaren Zeit eintreten muss, da sich ansonsten das Netzwerk wieder

---

<sup>73</sup> vgl. Weyer, 2000, S. 69

<sup>74</sup> vgl. Jansen, 2006, S.270

<sup>75</sup> vgl. Friedschröder, 2005, S.50

<sup>76</sup> vgl. Sydow / Windeler, 2000, S.130

auf löst. Wenn eine Kooperation erfolgreich ist, verstärkt dies wiederum das Vertrauen innerhalb des Netzwerkes.<sup>77</sup>

Netzwerke dienen also der Informationsgewinnung, Speicherung und Verarbeitung. Weiters können Netzwerke einen Beitrag dazu leisten, Kosten von Ressourcen zu senken. Beispiele dafür sind Transaktionskosten, Anbahnungskosten im Vertrieb, Vereinbarungskosten wie von Verträgen sowie Kontrollkosten von Terminen und Qualität. *Friedschröder* beschreibt darüber hinaus eine Senkung von Anpassungskosten, da in Netzwerken Akteure auf dieselben Ressourcen zugreifen können, seien es Kunden, Wissen oder Innovationsleistungen, so dass nicht jeder Akteur diese Ressource selbst aufbauen muss.<sup>78</sup>

### 3.3.2 Innovation

Innovationen sind organisatorische und technologische Reaktionen auf gesamtgesellschaftliche oder weltgesellschaftliche Modernisierungsprozesse. Innovationen sind also Anpassungen auf die Veränderungen durch den Prozess der Modernisierung und leisten somit rückwirkend einen Beitrag dazu.<sup>79</sup>

Innovations-Netzwerke sind eine Option, Risiken, die durch Handeln, in der Absicht, keine Chance zu verpassen bzw. durch Nicht-Handeln entstehen, zu minimieren.<sup>80</sup>

Netzwerke können besser auf ständig veränderte Anforderungen reagieren, weil das kreative Potenzial zur Lösungsfindung mit der Größe des Netzwerkes steigt. Grundlage dafür ist ein heterogenes Netzwerk mit Akteuren unterschiedlichen Hintergrunds und verschiedener Denkweise.<sup>81</sup> Ein soziales Netzwerk bietet somit in

---

<sup>77</sup> vgl. Friedschröder, 2005, S.51f

<sup>78</sup> vgl. Friedschröder, 2005, S.23f

<sup>79</sup> vgl. Weyer, 2000, S.135f

<sup>80</sup> vgl. Weyer, 2000, S.135f

<sup>81</sup> vgl. Friedschröder, 2005, S.52f



einer gewissen Weise auch Sicherheit, wenn es erlaubt, auf veränderte Anforderungen rasch zu reagieren.

Besonders treffend fasst *Drüner*, Geschäftsführender Gesellschafter einer Unternehmensberatung in Berlin, die positiven Effekte von Netzwerken innerhalb und über Unternehmens- und Industriegrenzen hinaus zusammen:

*„Netzwerke beschleunigen also Entwicklungsprozesse und Lösungsfindungen, sorgen für einen schnellen und effizienten Informationsfluss und sparen dabei sogar noch Kosten.“*<sup>82</sup>

### **3.3.3 Unternehmenserfolg**

Soziale Netzwerke ermöglichen den Ausbau des sozialen Kapitals und eröffnen somit einem Akteur bzw. einem Unternehmen breitere Handlungsmöglichkeiten. Diese Handlungsmöglichkeiten können sowohl Kooperationen als auch Innovationen sein.<sup>83</sup> Kooperationen und Innovationen wiederum leisten einen Beitrag zum Unternehmenserfolg und bringen somit Kapital in monetärer Form. *Milberg* bestätigt, dass sich die Erfolgsposition eines Unternehmens immer mehr über die Netzwerke, bestehend aus Interessen-, Einflussgruppen und externen Partnern, definiert.<sup>84</sup>

## **3.4 Negative Effekte von Netzwerken**

Neben den vielen positiven Effekten von Netzwerken werden in der Literatur aber auch einige wenige Risiken erwähnt.

*Friedschröder* sieht die Komplexität der Netzwerke als Risiko, weil Ursachen-Wirkungs-Beziehungen nicht immer klar zu erkennen sind und daher auch mangels unzureichender Analyse Zusammenhänge nicht richtig erkannt werden. Falsches Timing und fehlerhafte Informationen über Akteure bzw. Beziehungen zwischen ihnen sind

---

<sup>82</sup> Drüner ua., 2007, S.41

<sup>83</sup> vgl. Jansen, 2006, S.26

<sup>84</sup> vgl. Milberg/Schuh, 2002, S.6ff

ein weiteres Risiko, was dazu führen kann, dass Strategisches Netzwerken nicht erfolgreich ist.<sup>85</sup>

Sydow sieht die Risiken, die durch Unternehmensnetzwerke entstehen können, mehr aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Die Einbuße strategischer Autonomie wird hier als Risiko genannt. Die Gefahr der Korruption schätzt Sydow als eher gering ein, da gerade durch enge Beziehungen eine Kontrolle einseitiger Abhängigkeiten und damit Korruption gegeben ist. In Netzwerken ist die Zurechnung von Verantwortlichkeiten ein weiteres Risiko, wenn Zuständigkeiten nicht klar geregelt sind. Ein unkontrollierter Abfluss von Wissen ist ein weiteres Risiko.<sup>86</sup> Jedoch wird es in einem vertrauensbasierten Netzwerk nicht (folgenlos) passieren, dass sich Wissen in Form von Informationen unkontrolliert in einem Netzwerk verteilt.<sup>87</sup>

Der Verlust von Wissen ist aber ein Risiko, das jedes Unternehmen betrifft, denn jeder Mitarbeiter, der das Unternehmen verlässt, nimmt nicht nur sein Know-how, sondern auch sein soziales Kapital mit.<sup>88</sup> Dieses soziale Kapital fehlt somit dem Unternehmen. Möglichkeiten, dieses Problem mit Hilfe des Tools Strategisches Netzwerken zu lösen, werden in Kapitel 4.4 behandelt.

---

<sup>85</sup> vgl. Fried Schröder, 2005, S.112f

<sup>86</sup> vgl. Sydow, 2006, S.401f

<sup>87</sup> vgl. Fried Schröder, 2005, S.36

<sup>88</sup> vgl. Sydow, 2006, S.423

## 4 Strategisches Netzwerken

In diesem Kapitel wird darauf eingegangen, was Strategisches Netzwerken ist und wie mit Hilfe dieses Tools Netzwerke strategisch organisiert und gestaltet werden können. Anschließend sollen Vorschläge geliefert werden, wie Strategisches Netzwerken in das Management bzw. in eine Organisation eingegliedert werden kann. Im letzten Kapitel soll auf die Spannungsfelder, die es in einem Unternehmen und seiner Umwelt gibt, eingegangen werden.

### 4.1 Strategisches Netzwerken in Theorie und Praxis

In der bisherigen Literatur wurde Strategisches Netzwerken (bzw. Strategic Networking; Strategisches Networking) noch nicht definiert. In zahlreichen Seminaren und Workshops wird Strategisches Netzwerken bzw. Strategic Networking als Tool angeboten. Es muss daher versucht werden, anhand von Begriffsdefinitionen zu Strategie bzw. strategisch eine Definition abzuleiten und diese mit Seminar- und Workshop-Zielen zu ergänzen.

#### 4.1.1 Begriffsdefinition von Netzwerken und Strategie

In der wissenschaftlichen Literatur sowie in zahlreichen Ratgebern zum individuellen Erfolg wird der Begriff der Tätigkeit des Netzwerkers aufgegriffen.

*Furnham* definiert Netzwerken folgendermaßen:

*“Networking is the process of building relationships within and between groups“.*<sup>89</sup>

Während *Furnham* nicht auf die Ziele des Netzwerkers eingeht, definiert *Scheler* Networking so:

*“Networking ist eine methodische und systematische Tätigkeit, die darin besteht, Kontakte zu Menschen zu suchen,*

---

<sup>89</sup> Furnham, 1997, o.A., zitiert nach Renz, 2007, S.22

*Beziehungen zu pflegen und längerfristig zu gestalten. All das geschieht in der offenen Absicht der gegenseitigen Förderung und des gegenseitigen persönlichen Vorteils.*<sup>80</sup>

Wolfgang Jütte, Professor an der Donau-Universität Krems, betont, dass Networking in vielen Ratgeber-Büchern oftmals für die strategische Bedeutung des Knüpfens profitabler Kontakte steht und somit als ein Garant für berufliche Erfolge gilt.<sup>91</sup>

Weiters ist es wichtig festzuhalten, was strategisch heißt.

Strategie stammt von dem griechischen Wort „Strategos“ ab, das die Kunst der Heerführung bezeichnet. Von Clausewitz bezeichnete Strategie als den Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges. In den 60er und 70er Jahren setzte sich der Strategiebegriff in der Betriebswirtschaftslehre durch.<sup>92</sup>

Mintzberg unterscheidet fünf verschiedene Interpretationsmöglichkeiten von Strategie, die fünf P's der Strategie:<sup>93</sup>

- Plan: Strategie kann ein Plan für die Zukunft sein, der den angestrebten Soll-Zustand sowie den Weg dorthin beschreibt.
- Pattern: Strategie ist ein Bündel von Einzelentscheidungen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.
- Position: Strategie kann auch die Festlegung einer gewünschten zukünftigen Position sein.
- Perspective: Strategie kann weiters eine übergeordnete Perspektive und Begründung eines Unternehmens sein.
- Ploy: Strategie können auch Tricks sein, um den Gegner auszumanoevrieren, ähnlich wie bei einem Spiel.

---

<sup>90</sup> Scheler, 2000, o.A., zitiert nach Renz, 2007, S.22

<sup>91</sup> vgl. Jütte, 2007, S.14

<sup>92</sup> vgl. Hungenberg, 2004, S.5

<sup>93</sup> vgl. Hungenberg, 2004, S.7

Strategische Entscheidungen in Unternehmen bestimmen die grundsätzliche Ausrichtung, die Position im Markt sowie die Ausgestaltung der Ressourcenbasis mit dem Ziel eines langfristigen Erfolges.<sup>94</sup>

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass Netzwerken der Aufbau und die Pflege von Kontakten ist und strategische Entscheidungen immer ein Ziel in der Zukunft betreffen und die Erreichung dieses Ziels.

#### 4.1.2 Praxisverständnis von Strategischem Netzwerken

Wie Anbieter von Strategischem Netzwerken ihre Workshop-Ziele beschreiben und inwiefern sich diese Ziele mit den Begriffsdefinitionen decken, soll im folgenden Kapitel behandelt werden.

*Thomas Landschof* aus Hamburg, Anbieter von Seminaren zum Strategischen Netzwerken, verspricht, dass Teilnehmer lernen, Netzwerke strategisch zu verändern, um private, berufliche, unternehmerische und organisatorische Ziele besser erreichen zu können. Netzwerke sollen kritisch hinterfragt und visualisiert werden, daraus soll erkannt werden, welche Aktionen eingeleitet werden müssen, um strategische Ziele zu erreichen.<sup>95</sup>

*Eupronet*: Das European Promotion Network bietet unter dem Begriff *Strategisches Networking* Unterstützung in den Phasen der Erschließung und Bearbeitung von Business Kontakten an, um die richtigen Personen zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Ideen versorgen zu können.<sup>96</sup>

*Christof Zernatto* von Trimedia Public Affairs beschreibt Strategisches Netzwerken folgendermaßen:

---

<sup>94</sup> vgl. Hungenberg, 2004, S.6

<sup>95</sup> vgl. Landschof, 25.4.2007, Strategisches Netzwerken - Exklusiver Seminartermin am 19.Mai 2007 Live in Hamburg, <http://openpr.de/news/131868/Strategisches-Netzwerken-Exklusiver-Seminartermin-am-19-Mai-2007-Live-in-Hamburg.html> [Stand 5.5.2008]

<sup>96</sup> vgl. o.A., o.J., Strategisches Networking, [http://www.eupronet.com/3\\_strategisches\\_networking.php](http://www.eupronet.com/3_strategisches_networking.php) [Stand 5.5.2008]

*„[Strategic] Networking can be a powerful tool for business success – it is properly targeted, analysed and strategic. Recognising the contacts that will benefit your organisation is all about converting that gut feeling into astute analysis and planning.“<sup>97</sup>*

Der Aspekt des Strategischen Netzwerkers wurde bei diesen drei Ansätzen nicht klar formuliert. Landschof geht direkt auf das Ziel des Netzwerkers und auf den Weg dorthin ein, während Zernatto vom Unternehmenserfolg spricht und Europronet nur auf das Kennenlernen richtiger Kontakte zum richtigen Zeitpunkt hinweist.

Unbeachtet blieben auch die verschiedenen Ebenen und Arten von Netzwerken sowie der Faktor des Vertrauens. Beim Strategischen Netzwerken geht es nicht um die Ausnützung von Freundschaften, um den Aufbau von Machenschaften oder *Freunderlwirtschaft* bzw. Korruption.

Abgeleitet von den Begriffsdefinitionen von Strategie sowie Netzwerken und ergänzt mit den Workshop-Zielen aus der Praxis, soll hier versucht werden, das Tool Strategisches Netzwerken folgendermaßen zu definieren:

*Strategisches Netzwerken ist die strategische bzw. zielgerichtete Analyse sowie Auf- und Ausbau, Pflege und Steuerung von (inter- sowie intraorganisationalen) Netzwerken auf Vertrauensbasis, mit dem Ziel, Chancen zu nützen und Risiken zu vermeiden, um somit ein bestimmtes (unternehmerisches) Ziel zu erreichen.*

Ob sich diese Definitionsannahme mit dem Verständnis der Praxis deckt, soll anhand der Experten-Interviews gezeigt werden.

---

<sup>97</sup> Zernatto, o.J., Our Strategic Networking Tool, <http://www.trimediagroup.com/index.php?page=1787&l=1> [Stand 5.5.2008]

## 4.2 Netzwerkmanagement

In diesem Kapitel wird zunächst die Relevanz von Netzwerkmanagement beleuchtet und danach auf die Soziale Netzwerkanalyse in der Praxis sowie auf die vier Netzwerk-Management-Funktionen Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation eingegangen.

### 4.2.1 Relevanz von Netzwerkmanagement

Netzwerkmanagement wird umso wichtiger, je komplexer die Netzwerkorganisationen sind. Die Relevanz steigt also mit der Komplexität der Netzwerkorganisationen, da in solchen Netzwerken komplexe Aufgaben angegangen werden, Netzwerke oft über Branchengrenzen hinausgehen, die Diversität der Netzwerkmitglieder hoch ist und Unternehmen in mehrere Netzwerke gleichzeitig involviert sein können.<sup>98</sup> So kann ein Unternehmen ein Netzwerk zu seinen Kunden aufbauen, gleichzeitig eines zur Politik oder zu den Sozialpartnern.

Somit gilt, dass komplexe Netzwerke ein Netzwerkmanagement erforderlich machen. Auf die Frage, welche Personen oder Unternehmen Netzwerke strategisch auf- und ausbauen müssen, wird jedoch in der Literatur kaum eingegangen.

Networking-Ratgeber wie der von *Öttl* und *Härter* bestätigen nur, dass jeder und immer netzwerkt, beantworten aber nicht, wer es professionell und strategisch tun sollte.<sup>99</sup> *Jansen* schreibt, dass Netzwerkfähigkeit und Zentralität wichtige Eigenschaften eines Unternehmens sind. Vor allem für Unternehmen von komplexen Produkten und Dienstleistungen, die schwierig zu bewerten sind, ist es ein wichtiges soziales Kapital.<sup>100</sup> Dies beantwortet zwar, dass es für Unternehmen dieser Art wichtiger ist, Strategisches Netzwerken zu betreiben, nicht aber, für welchen Bereich in diesem Unterneh-

---

<sup>98</sup> vgl. Sydow, 2006, S.407

<sup>99</sup> vgl. Öttl/Härter, 2004, S.11

<sup>100</sup> vgl. Jansen, 2005, S. 272

men. Ob das ganze Unternehmen Strategisches Netzwerken betreiben soll, nur die Öffentlichkeitsabteilungen oder das Management, bleibt offen. In Kapitel 4.3 werden Vorschläge erarbeitet, wie Strategisches Netzwerken in die Unternehmensorganisation eingeordnet werden kann. Diese Vorschläge werden mit Hilfe der Experteninterviews in Kapitel 6.4 geprüft.

#### **4.2.2 Soziale Netzwerkanalyse im Strategischen Netzwerken**

Bevor man sich mit dem Netzwerkmanagement beschäftigt, muss der Ist-Zustand des sozialen Netzwerks erhoben werden, um daraus im Anschluss Handlungsanweisungen zur Zielerreichung ableiten zu können.<sup>101</sup>

In Kapitel 3.1 wurden die Soziale Netzwerkanalyse, die Analyse-Ebenen sowie die Erhebungsmöglichkeiten von Netzwerkdaten und deren Analyse beschrieben. In Unternehmen besteht jedoch nicht immer die Möglichkeit, die Netzwerkanalyse so durchzuführen, wie sie in Kapitel 3.1 beschrieben wurde, da die Daten oftmals nicht einfach zu bekommen sind oder die Zeit nicht reicht.<sup>102</sup> Daher haben Baumgartner, Friedschröder und Zernatto eine Art der Netzwerkanalyse entwickelt, die sich bei deren Beratungstätigkeiten bewährt hat.<sup>103</sup>

Die Netzwerkanalyse nach *Baumgartner et al.* ist vor allem ein Werkzeug zur Visualisierung von Netzwerken. In Kleingruppen werden Organisationen, Kontakte und die Beziehungen dazwischen grafisch dargestellt. Dieses Werkzeug unterteilt sich in fünf Abschnitte:<sup>104</sup>

- 1) Zielformulierung: Zunächst muss ein konkretes Ziel definiert werden. Beispiele dafür können sein, ein neues Vertriebspro-

---

<sup>101</sup> vgl. Friedschröder, 2005, S.70f

<sup>102</sup> vgl. Friedschröder, 2005, S.71ff

<sup>103</sup> vgl. Baumgartner et al., 2008, S.83f

<sup>104</sup> vgl. Baumgartner et al., 2008, S.91ff



jekt bei einem bestehenden Kunden zu gewinnen oder einen neuen Kunden zu akquirieren.

- 2) Analyse der organisatorischen Ebene: Die Organisation des Zielunternehmens und dessen Umwelt wird aufgezeichnet.
- 3) Analyse der personellen Ebene: Welche Personen es in den einzelnen Organisationen gibt und welche dieser Personen bereits über bestehende Netzwerke erreichbar sind, wird hier analysiert.
- 4) Analyse der Beziehungsebene: Beziehungen zwischen den identifizierten Personen aus Punkt 3 werden eingezeichnet.
- 5) Analyse der thematischen Ebene: Im letzten Schritt wird gefragt, was die persönlichen und beruflichen Themen der Schlüsselpersonen sind.

Wenn die Netzwerkanalyse erfolgt ist, kann nun mit dem Auf- und Ausbau des Netzwerkes begonnen werden.

#### 4.2.3 Selektion

Die Selektion, also die Wahl der Netzwerkpartner, ist ein wichtiger Teil des Netzwerkmanagements. Die Partner müssen danach ausgewählt werden, ob sie durch ihre Kompetenzen und Intentionen dazu geeignet sind, einen Beitrag zum Netzwerkziel zu liefern. Zur Funktion der Selektion gehört im Gegensatz dazu auch die *De-Selektion* von ungeeigneten Netzwerkpartnern. Ausgewählt müssen aber auch jene Mitarbeiter werden, die die Rolle der *Boundary spanners* bzw. *Hubs* (siehe Kapitel 3.1.2) übernehmen. Diese Mitarbeiter sind die Verbindung vom Unternehmen ins Netzwerk und müssen daher eine Reihe von Persönlichkeitsmerkmalen (siehe Kapitel 2.5) aufweisen, um gute Netzwerker sein zu können.<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup> vgl. Sydow, 2006, S.410ff

Bei der Selektion der Netzwerkpartner kann ein Aktionsplan behilflich sein, also eine Liste, in die Zielpersonen, deren Position, Themen, Zugang und Aktivitäten eingetragen werden. Zunächst werden jene Personen, die sich mit Hilfe der Netzwerkanalyse als wichtige Ansprechpersonen herausgestellt haben, eingetragen. Die persönlichen und beruflichen Themen dieser Zielpersonen, die ebenfalls in der Netzwerkanalyse in Schritt 5 analysiert wurden, werden in einer separaten Spalte hinzugefügt. Danach wird in einer Spalte der Zugang zu dieser Kontaktperson hinzugefügt, also über welche Personen ein Kontakt hergestellt werden kann. Danach werden die genauen Aktivitäten festgelegt, also welcher Mitarbeiter wann und über welchen Kanal Kontakt mit der Zielperson aufnimmt.<sup>106</sup>

#### 4.2.4 Allokation

Die Allokationsfunktion ist wesentlich für die Verteilung von Aufgaben, Ressourcen und Zuständigkeiten im Netzwerk. Im Unterschied zu Unternehmen funktioniert diese Aufgaben- und Verantwortungsverteilung in Netzwerken nicht nach Anweisung, sondern in Verhandlungsprozessen. Diese Funktion ist ein kontinuierlicher Vorgang im Netzwerk, der nicht nur bei der Netzwerkbildung erfolgt. Managementwerkzeuge, die diesen Prozess unterstützen können, sind zum einen die Wertkettenanalyse nach Porter und zum anderen eine Kompetenzanalyse der einzelnen Netzwerk-Akteure. Diese können die Selektion der Netzwerkpartner und die Regulierung der Netzwerkaktivitäten erleichtern, dennoch fehlt ihnen ein eindeutiger Netzwerkbezug.<sup>107</sup>

Ein Tool aus der Praxis ist der Kommunikationsplan, der erstellt werden kann, wenn die Schlüsselkontakte ausgewählt wurden. In diesen Plan wird die Zielperson eingetragen, deren Position, Ziele,

---

<sup>106</sup> vgl. Baumgartner et al., 2008, S.93ff

<sup>107</sup> vgl. Sydow, 2006, S.410ff

Profil und Themen sowie wann von wem welche Botschaften an die Zielperson herangetragen werden.<sup>108</sup>

#### **4.2.5 Regulation**

Die Regulationsfunktion ist ausschlaggebend, um formelle und informelle Regeln in der Zusammenarbeit im Netzwerk zu entwickeln und durchzusetzen. Sinn dieser Regeln muss es sein, eine ausgeglichene Win-Win-Situation zu schaffen. Längerfristige Anreizsysteme sowie Sanktionen müssen etabliert werden, damit vertrauensbasierte Beziehungen entstehen können und Kooperationen funktionieren. *Sydow* schlägt hierfür Maßnahmen wie die Vertragsgestaltung, Kooperationsregeln sowie ein interorganisationales Informationssystem vor.<sup>109</sup> *Friedschröder* hingegen betont, dass diese Netzwerkregeln allein durch Kommunikations-, Interaktions- und Verhandlungsprozesse funktionieren und nur in den seltensten Fällen niedergeschrieben werden.<sup>110</sup>

Zur Regulation gehört ebenfalls die Steuerung von Netzwerken. Diese kann grundsätzlich über die in Kapitel 3.2 beschriebenen Einflussfaktoren Vertrauen und Macht vorgenommen werden.

Darüber hinaus gibt es indirekte und direkte Steuerungsansätze, um das gewünschte Ziel zu erreichen. Dies ist vor allem relevant, wo nicht Einzelpersonen entscheiden, sondern die Entscheidung in einem Verhandlungsprozess innerhalb eines Netzwerkes getroffen wird. Beispiele von indirekten Steuerungsansätzen sind der Einsatz von Agenda Setting und Spin Doctors, wobei Themen kommuniziert werden und Botschaften mit bestimmten Personen verknüpft werden, um die Akteure im Entscheidungsnetzwerk anzusprechen und ihre Präferenz zu verändern. Zu Beginn muss man alle Handlungsoptionen definieren. Wenn man zum Beispiel von einer

---

<sup>108</sup> vgl. *Friedschröder*, 2005, S.84

<sup>109</sup> vgl. *Sydow*, 2006, S.410ff

<sup>110</sup> vgl. *Friedschröder*, 2005, S.58

Auftragsvergabe ausgeht, sind Handlungsoptionen die Angebote der Mitbewerber, unser Angebot, interne Angebote oder die Option, keines davon auszuwählen. Danach müssen die persönlichen Themen der Entscheidungsträger analysiert werden, um danach Argumente, Botschaften und einen Kommunikationsplan aufzustellen. Die Prägnanz der Botschaft sowie die normative Kraft des Faktischen sind bei Agenda Setting entscheidend.<sup>111</sup>

Eine Möglichkeit der direkten Steuerung ist die Intervention. Für die direkte Steuerung muss im Vorfeld genau analysiert werden, wie der Prozess der Meinungsbildung und Entscheidung erfolgt. Man muss die beteiligten Organisationen, die Akteure und deren Ziele sowie die Beziehungen zwischen den einzelnen Akteuren kennen. Es ist essentiell, Ansatzpunkte für Interventionen zu finden, die bei den Akteuren selbst liegen, wie zum Beispiel ihre persönlichen Ziele oder Beziehungen. Prinzipien der Intervention sind Tausch, Verhandlungen und somit eine schrittweise Annäherung, Zwang durch Macht und Gruppendynamiken, indem man sich Verbündete sucht und systemische Interventionen, wobei Impulse gesetzt werden, die Widerspruch auslösen.<sup>112</sup>

Dennoch ist bei der Steuerung von Netzwerken die Kultur des Gebens und des Nehmens nicht außer Acht zu lassen. Darüber hinaus muss die Intervention ein klares Ziel und Anliegen haben, einen klaren Absender und Empfänger und hat somit nichts mit Seilschaften bzw. *Freunderlwirtschaft* zu tun.<sup>113</sup>

---

<sup>111</sup> vgl. Friedschröder, 2005, S.97ff

<sup>112</sup> vgl. Friedschröder, 2005, S.104ff

<sup>113</sup> vgl. Friedschröder, 2005, S.95ff

#### 4.2.6 Evaluation

Die Evaluationsfunktion erstreckt sich von einzelnen Beziehungen bis auf das gesamte Netzwerk und evaluiert den Leistungsbeitrag der individuellen Netzwerkpartner zum Netzwerkerfolg. Die Evaluation kann aber auch die Regeln der Zusammenarbeit betreffen, die eingebrachten Ressourcen oder das Verfahren der Partnerselektion. Vorschläge für Managementinstrumente zur Evaluation sind die *Cooperative Scorecard* bzw die *Netzwerk-Balanced-Scorecard*.<sup>114</sup>

Jedoch ist, wie in Kapitel 3.4 angesprochen, die Zurechnung von individuellen Leistungen in einem Netzwerk nicht immer offensichtlich. Darüber hinaus lassen sich manche Dinge nicht so einfach messen.

Trimedia Public Affairs hat das Messinstrument Return-on-Networks eingeführt. Dabei wird ein Verhältnis der Netzwerk-Kosten zu dem Nutzen, den es bringt, aufgestellt. Kosten für Training und Coaching sowie Mehraufwand für die Netzwerkanalysen, -planung und -pflege werden in Relation gesetzt zu Arbeitersparnis, Wettbewerbsvorteile, höheren Erfolgchancen in Vertrieb und Marketing sowie einer Kosteneinsparung durch dauerhafte Netzwerkbeziehungen.<sup>115</sup>

Jedoch erscheint es nicht einfach, Mehraufwand, Arbeitersparnis oder Wettbewerbsvorteil messbar zu machen und auf Strategisches Netzwerken zurückzuführen.

---

<sup>114</sup> vgl. Sydow, 2005, S.412ff

<sup>115</sup> vgl. Trimedia Public Affairs, Mai 2007: Der Nutzen von strategischem Netzwerken als Schutzschild für ein Unternehmen. (Unveröffentlichtes Manuskript)

### 4.3 Einordnung in die Organisation

Im folgenden Kapitel wird zunächst auf den Stellenwert von Netzwerken in einer Organisation eingegangen, bevor im Anschluss auf Basis der vorangegangenen theoretischen Kapitel selbstständig drei Möglichkeiten erarbeitet werden, wie Strategisches Netzwerken in die Organisation eines Unternehmens eingeordnet werden kann.

#### 4.3.1 Netzwerke als Primär- bzw. Sekundärorganisation

Sydow unterscheidet vier Formen der Primärorganisation: die funktionale sowie divisionale Organisation, die Prozessorganisation und die Netzwerkorganisation, meint jedoch, dass Netzwerkorganisation die einzige Organisationform der Zukunft ist. Eine Netzwerkorganisation entsteht, so Sydow, durch eine Quasi-Externalisierung oder durch eine Quasi-Internalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten. Beide Arten führen zu kleinen, relativ autonomen Einheiten und bilden somit eine Netzwerkorganisation.<sup>116</sup>

Netzwerkorganisationen können auch eine sekundäre Struktur nach der Organisationsstruktur bilden. Untersuchungen belegen, dass sich diese beiden Strukturen gegenseitig beeinflussen. Die Bedeutung einzelner Personen sowie Organisationseinheiten nimmt mit der Anzahl ihrer Beziehungen mit anderen Organisationen zu. Je mehr Personen als *boundary spanner* in das Management einer Netzwerkbeziehung involviert sind, desto geringer sind der Einfluss der einzelnen Person sowie die Abhängigkeit von dieser Person. Daraus lässt sich schließen, dass Teams oder Gremien mit dem Netzwerkmanagement vertraut werden sollen, um Abhängigkeiten zu vermeiden. Weiters stellt Sydow fest, dass die internen und externen Netzwerkstrukturen feiner aufeinander abgestimmt werden müssen. Wie dies geschehen kann und wie die Funktionen des Netzwerkma-

---

<sup>116</sup> vgl. Sydow, 2006, S.388f

agements in die Organisationsstruktur eingeordnet werden können, wurde nicht erläutert.<sup>117</sup>

### 4.3.2 Strategisches Management

Bevor auf strategisches Management eingegangen wird, soll erklärt werden, was Management allgemein ist.

Unter Management versteht man einerseits eine Funktion, andererseits eine Institution innerhalb einer Organisation zur Ausübung der Managementfunktionen. Diese Funktionen teilen sich in die Strukturierung und Koordination, also Planung, Organisation, Führung und Kontrolle sowie die Herrschaftssicherung und Legitimation.<sup>118</sup>

*Staehe* unterscheidet grob zwischen strategischem und operativem Management. Abbildung 4 zeigt den Zusammenhang zwischen diesen beiden Funktionsbereichen.<sup>119</sup>

Strategisches Management entwickelt die Unternehmensstrategie und hat darüber hinaus folgende drei Aufgaben<sup>120</sup>:

1. die Umwelt des Unternehmens zu überwachen und die Chancen und Risiken, die sich daraus ergeben, mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens zu koordinieren,
2. die notwendigen Ressourcen (Arbeitsmarkt, Kapitalmarkt, Beschaffungsmarkt) zu sichern, sowie
3. die Ressourcen des Unternehmens als Erfolgspotentiale zu identifizieren und zu nutzen.

Aus diesen drei Punkten ergeben sich Strategien für die einzelnen Bereiche des Unternehmens, wie Abbildung 4 zeigt, die im

---

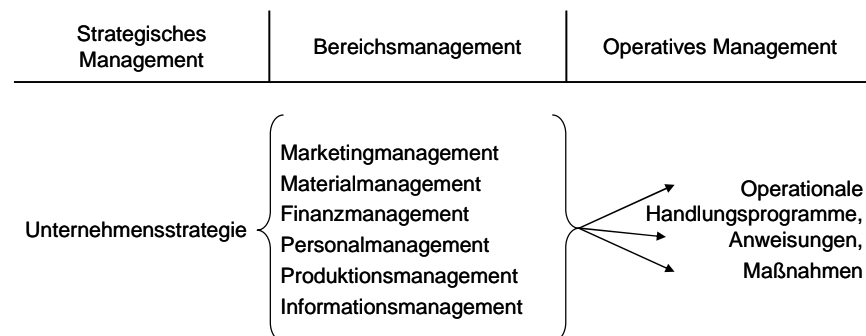
<sup>117</sup> vgl. Sydow, 2006, S.423f

<sup>118</sup> vgl. Staehe, 1992, S.66f

<sup>119</sup> vgl. Staehe, 1992, S.134f

<sup>120</sup> vgl. Staehe, 1992, S.168

operativen Management umgesetzt werden, um so wiederum die Unternehmensstrategie des strategischen Managements erreichen zu können.<sup>121</sup>



Quelle: Staehle, 1992, S.134, leicht mod.  
Abbildung 4: Strategisches und operatives Management

Strategisches Management hat die Aufgabe, nicht nur Strategien, sondern darüber hinaus Voraussetzungen zur langfristigen Erfüllung dieser Strategien zu schaffen. Die Unternehmenskultur wird ebenfalls durch Grundannahmen, Werte und Normen durch das strategische Management eines Unternehmens beeinflusst.<sup>122</sup>

Die Herrschaftssicherung und Legitimation von Unternehmen wird mittels Autonomiestrategien nach außen und nach innen mittels Einbindungsstrategien gewährleistet. Autonomiestrategien können Koalitionen mit anderen Unternehmen sein, Bargaining (Verhandlungen mit mehreren Gruppen oder Organisationen), Kooptation (Aufnahme von Mitgliedern aus bedrohlichen Umweltbereichen), Lobbyismus, Repräsentation (Mitgliedschaft in Organisationen, Verbänden) und/oder Öffentlichkeitsarbeit. Einbindungsstrategien sind die hierarchische Machtausübung, Motivation und Führung, Selektion und Sozialisation.<sup>123</sup> Alle Autonomiestrategien haben gemeinsam, dass es um den Aufbau von Netzwerken geht, sei es zu

<sup>121</sup> vgl. Staehle, 1992, S.134f

<sup>122</sup> vgl. Hungenberg, 2004, S.20ff

<sup>123</sup> vgl. Staehle, 1992, S.67ff



anderen Unternehmen, zu Organisationen, Verbänden, Entscheidungsträgern der Politik, den Medien oder der Öffentlichkeit.

Strategisches Netzwerken in das strategische Management einzuordnen, um die Umsetzung der Unternehmensziele sowohl intern als auch extern durch soziales Netzwerk abzusichern, ist ein erster Vorschlag.

### **4.3.3 Stakeholder Management**

Strategisches Netzwerken lässt sich ebenso in einen Stakeholder-Management Ansatz einordnen.

*Milberg* stellt fest, dass sich die Erfolgsposition eines Unternehmens immer mehr aus dem Leistungsergebnis seiner Netzwerke definiert. Diese ausschlaggebenden Netzwerke sind laut *Milberg* das Stakeholder-Netzwerk einerseits und das Wettbewerbs-Netzwerk andererseits. Zu den Stakeholdern zählen hier die Kunden, Mitarbeiter, Anteilseigner sowie Gesellschaft und Politik und zu dem Wettbewerbs-Netzwerk die Wettbewerber, Lieferanten, Komplementäre und die Kunden. Damit ein Unternehmen erfolgreich ist, muss es, so *Milberg*, agil, antizipativ und adaptiv im Markt agieren. Flexibilität ist gefragt, um nicht nur Kooperationen, sondern auch Innovationen zu ermöglichen. Auch in Bezug auf interne Prozesse ist Flexibilität gefragt.<sup>124</sup>

Daraus kann man vermuten, dass Stakeholder-Management den Aufbau von soliden Netzwerken ermöglicht, die wiederum Kooperationen und Innovationen bringen und somit Unternehmenserfolg garantieren.

Stakeholder sind, wie bereits erwähnt, zum Beispiel Kunden, Mitarbeiter, Zulieferer, Gläubiger, Vereine, politische Gruppen sowie Behörden. Stakeholder sind also Einzelpersonen oder Gruppen, die durch einen Anspruch, Interesse oder Einfluss eine reziproke

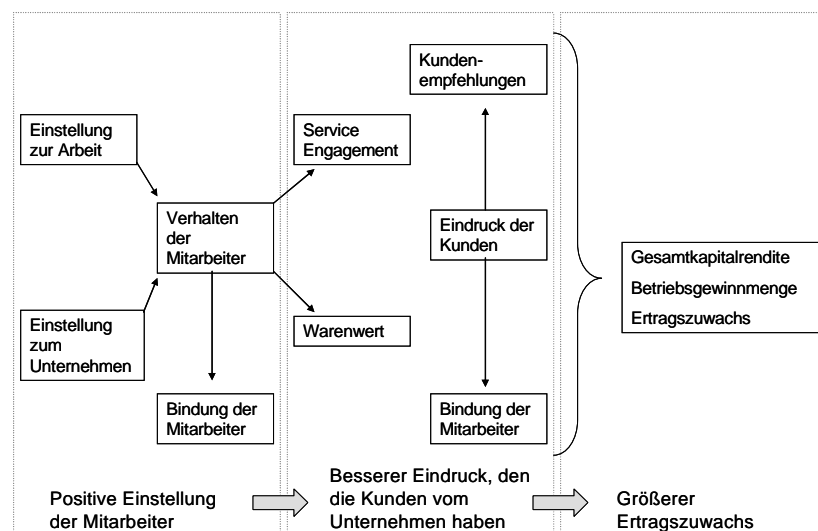
---

<sup>124</sup> vgl. Milberg/Schuh, 2002, S.6ff

Beziehung zum Unternehmen haben. Beim Stakeholder-Management geht es also darum, die Interessen aller Stakeholder, auch der Shareholder (Investoren und Eigentümer), zu wahren.<sup>125</sup>

Während der Wert eines Unternehmens für die Shareholder in der Bilanz deutlich erkennbar ist, sind die Werte aus den Beziehungen zu den restlichen Stakeholdern nicht so einfach zu erkennen. Vorschläge, wie das sogenannte *versteckte Kapital* aus diesen Beziehungen in die Kostenrechnungssysteme einfließen kann, kamen von *Walker* und *Marr*. Sie schlagen die Balanced Scorecard als mögliches Bewertungskonzept von Stakeholdern und anderen immateriellen Faktoren vor, kritisieren jedoch, dass eine Kategorie zur Bewertung von anderen Stakeholder-Gruppen als Kunden und Mitarbeiter fehlt.<sup>126</sup>

Zum Aufbau und zur Bewertung der Stakeholdergruppe der Kunden werden ein Customer Relationship Management (CRM) und eine umfassende Kundenbefragung empfohlen. CRM-Software soll die Interaktion mit den Kunden verbessern, indem Kundenkontakte automatisiert aufgezeichnet werden.<sup>127</sup>



Quelle: Walker/Marr, 2002, S.167, leicht mod.  
Abbildung 5: Einfluss der Mitarbeiter auf den Ertragszuwachs

<sup>125</sup> vgl. Walker/Marr, 2002, S.43ff

<sup>126</sup> vgl. Walker/Marr, 2002, S.63ff

<sup>127</sup> vgl. Walker/Marr, 2002, S.184f

Fehlende Loyalität bei der Stakeholder-Gruppe der Mitarbeiter schlägt sich nicht nur in den Unternehmenserfolg nieder,<sup>128</sup> sondern verursacht auch enorme Kosten. Denn der Weggang eines Mitarbeiters kostet in etwa das 1,5-fache seines Gehaltes durch die Rekrutierung eines neuen Mitarbeiters, Mehrarbeit der Kollegen usw. Abbildung 5 zeigt, welchen Einfluss die Einstellung eines Mitarbeiters auf den Unternehmenserfolg hat. Eine positive Einstellung zum Unternehmen und zur Arbeit fördert das Service-Engagement und damit den Warenwert. Dies schlägt sich positiv auf den Eindruck der Kunden nieder und führt zu Empfehlungen und Bindung der Kunden. Kundenbindung führt letztendlich zu einem höheren Ertragszuwachs und somit zu einer höheren Gesamtrentabilität, Betriebsgewinnmengen und Ertragszuwachs, wie Abbildung 5 zeigt.<sup>129</sup>

Auch hier wird empfohlen, die Loyalität der Mitarbeiter durch Befragungen zu ermitteln und durch angenehme Arbeitsumgebung, individuelle Weiterentwicklung und angemessene Entlohnung Loyalität zu fördern.<sup>130</sup>

Stakeholder im weiteren Sinne sind Gewerkschafter, Zulieferer, strategische Partner, Industrieverbände, Verbraucherverbände, Medien, Regulierungsbehörden, NGO's, Analysten und viele mehr. Die entscheidenden Interessengruppen variieren je nach Branche. Ein Bauunternehmen hat andere Stakeholder als ein Unternehmen der Pharmaindustrie. Der direkte Kontakt sowie die Aufbereitung von Werten und Fakten des Unternehmens für diese Stakeholder sind essentiell, davon ist der Ruf eines Unternehmens abhängig und dies beeinflusst wiederum die Stakeholder.<sup>131</sup>

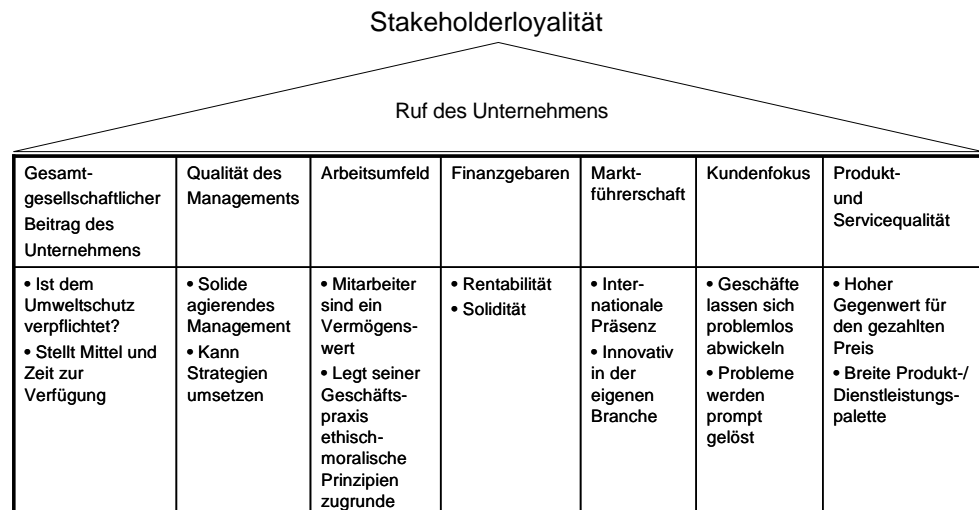
---

<sup>128</sup> vgl. Milberg/Schuh, 2002, S.6f

<sup>129</sup> vgl. Walker/Marr, 2002, S.167f

<sup>130</sup> vgl. Walker/Marr, 2002, S.173ff

<sup>131</sup> vgl. Walker/Marr, 2002, S.173ff



Quelle: Walker/Marr, 2002, S.227, leicht mod.  
Abbildung 6: Die Bestandteile des Rufs eines Unternehmens

Der Ruf eines Unternehmens und damit die Stakeholderloyalität lässt sich anhand der Kriterien gesamtgesellschaftlicher Beitrag des Unternehmens, Qualität des Managements, Arbeitsumfeld, Finanzgebaren, Marktführerschaft, Kundenfokus, Produkt- und Servicequalität ermitteln. Abbildung 6 zeigt einen Überblick über die eben genannten Faktoren und mit welchen Kriterien diese gemessen werden können. Viele dieser Faktoren lassen sich mittels Befragungen feststellen. Aus der Befragung kann im Anschluss eine Optimierung vorgenommen werden.<sup>132</sup>

Stakeholder Management mit Strategischem Netzwerk zu verknüpfen, um die Netzwerke zu den einzelnen Stakeholdern mit Netzwerkmanagement auf- und auszubauen und mit den Methoden des Stakeholder Managements zu evaluieren, ist ein zweiter Vorschlag.

#### 4.3.4 Projektmanagement

Wie Strategisches Netzwerken in das Projektmanagement eingeordnet werden kann, soll im folgenden Kapitel erarbeitet werden.

<sup>132</sup> vgl. Walker/Marr, 2002, S.226f

In einem Unternehmen kann es verschiedenste Arten von Projekten geben. Je nachdem, woher der Auftrag kommt, unterscheidet man interne und externe Projekte. Weiters werden Projekte nach funktionellen, räumlichen, inhaltlichen, strukturellen, finanziellen, personellen und zeitlichen Kriterien unterschieden.<sup>133</sup>

Projektmanagement ist also ein Entscheidungshandeln, um Strukturen durch Intervention zu stabilisieren und um Problemlösungen im Sinne einer effizienten und effektiven Zielerreichung zu entwickeln.<sup>134</sup>

Ein Projektablauf bzw. die dazugehörigen Projektmanagementtechniken lassen sich in die folgenden vier Kategorien einteilen:<sup>135</sup>

1. Diagnose: In diesem ersten Schritt wird eine Beteiligtenanalyse vorgenommen, um zu analysieren, welche Stakeholder welche Interessen und welchen Einfluss haben. In der anschließenden Situationsanalyse geht es darum, von dem derzeitigen Ist-Stand eine Stärken-Schwächen-Analyse zu erstellen. Die Problemanalyse baut auf der Ist-Analyse auf und versucht, die Probleme in konkrete Fragestellungen umzuwandeln, um so ein gezieltes Projekthandeln zu ermöglichen.
2. Planung: Im zweiten Schritt geht es darum, Annahmen zu bilden, Ziele zu formulieren und Entscheidungen zu treffen. Mittels Kreativmethoden wie Brainstorming oder Brainwriting sollen Lösungsvorschläge erarbeitet werden. Anschließend wird ein Projektplan (To-Do-Liste) mit konkreten Aufgabenpaketen erstellt und Meilensteine werden formuliert.
3. Umsetzung: Im dritten Schritt sollen die Ziele mittels Controlling und Berichtswesen überwacht werden. Das Monitoring

---

<sup>133</sup> vgl. Kolhoff, 2004, S.16

<sup>134</sup> vgl. Kolhoff, 2004, S.16f

<sup>135</sup> vgl. Kolhoff, 2004, S.17ff

bringt einen Vergleich von Soll- und Ist-Werten, um Planabweichungen aufzuzeigen und Gegenmaßnahmen und Projektanpassungen einleiten zu können.

4. Evaluation: Im letzten Schritt wird der Projektverlauf dokumentiert und überprüft.

Die vier Schritte des Netzwerkmanagements (siehe Kapitel 4.2) können in das Projektmanagement eingeordnet werden. Da ein Projekt von der Diagnose der beteiligten Interessensgruppen, deren Themen und Einfluss ausgeht, ist es ein geringer zusätzlicher Aufwand, die Beziehungsebene der Stakeholder im Projekt zu analysieren und somit eine vollständige Netzwerkanalyse zu erhalten, da die anderen Punkte der Netzwerkanalyse des Strategischen Netzwerks in jedem Fall analysiert werden, wie die Theorie gezeigt hat.

Im Schritt der Projekt-Planung könnte anschließend eine Selektion und Allokation der notwendigen Netzwerkpartner erfolgen. Die notwendigen Projekt- bzw. Netzwerkpartner können ausgesucht und angesprochen werden, um das Projekt gemeinsam zu planen.

Im Schritt der Umsetzung kann zusätzlich zu den projektspezifischen Aufgaben eine Regulation des notwendigen Netzwerkes erfolgen, um schlussendlich bei der Evaluation das Projekt, die Netzwerke und den Erfolg des Strategischen Netzwerks zu evaluieren.

Effekte aus dieser Einordnung könnten eine Absicherung des Projektmanagements durch Strategisches Netzwerken sein. Bestehende bzw. fehlende Beziehungen zu Stakeholdern können gezielt visualisiert und analysiert werden, um eventuelle Änderungen in der Projektumwelt vor und während der Umsetzung erkennen zu können und innovative Ideen zu entdecken.

## 4.4 Spannungsfelder

Das Management von Netzwerken ist immer auch das Management von Spannungsverhältnissen. Diese Spannungsverhältnisse können zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens und dem Unternehmen auftreten, aber auch zwischen Unternehmen, die durch ein Netzwerk verbunden sind.<sup>136</sup>

Die verschiedenen Ansätze der Netzwerk-Theorie, siehe Kapitel 2.3, helfen, diese Spannungsfelder zu verstehen. Freeman, White und Luhmann haben versucht, soziale Netzwerke in ein theoretisches Modell einzuordnen, jedoch entstehen soziale Netzwerke unabhängig von den Grenzen von Organisationen und Institutionen.

Spannungen zwischen einzelnen Unternehmen in einem Netzwerk können durch die Koexistenz von Kooperation und Wettbewerb entstehen, wenn zum Beispiel ein Unternehmen mit einem anderen in einem Geschäftsbereich kooperiert und mit demselben Unternehmen in einem anderen Bereich in einem Wettbewerb steht.<sup>137</sup> In der Praxis ist es nicht unüblich, dass PR- oder Werbe-Agenturen gemeinsam einen größeren Kunden betreuen, aber gleichzeitig beide an einem *Pitch* (Verkaufspräsentation) um einen anderen Kunden teilnehmen.

Eine weitere duale Struktur ergibt sich auch zwischen den Mitarbeitern und den Organisationen. Wie diese Dualität entsteht, hat Breiger folgendermaßen erläutert:

*„Auf Unternehmensnetzwerke angewandt bedeutet Dualismus, dass interpersonale Beziehungen Organisationen verbinden und interorganisationale Beziehungen Personen verbinden.“<sup>138</sup>*

Das bedeutet, dass Unternehmensnetzwerke nur durch das Handeln der Mitarbeiter entstehen und aufrechterhalten werden und somit

---

<sup>136</sup> vgl. Sydow, 2006, S.417ff

<sup>137</sup> vgl. Sydow, 2006, S.419

<sup>138</sup> Breiger, 1974, o.A., zitiert nach Sydow/Windeler, 2000, S.77

Organisationen auf die interpersonellen Beziehungen angewiesen sind.<sup>139</sup> Angewiesen in dem Sinne, dass wichtige Geschäftsbeziehungen verloren gehen können, wenn Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheiden oder Mitarbeiter wichtige Geschäftskontakte für Kollegen nicht offen legen, sei es, um ihren eigenen Einfluss abzusichern<sup>140</sup> oder weil das Wissen um die einzelnen Kontakte nicht vorhanden ist.

Angewiesen sind Unternehmen immer auch auf die Fähigkeit der einzelnen Mitarbeiter zu Netzwerken, denn bei Unternehmensnetzwerken trifft immer die Fähigkeiten der einzelnen Personen im Netzwerk auf die Organisation und Kultur eines Unternehmens. Das heißt, eine gute Kooperationskompetenz eines Unternehmens kann die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter, gute Kooperationspartner zu sein, fördern.<sup>141</sup> Umgekehrt könnte es aber auch heißen, dass ein Fehlen dieser Kompetenzen auf einer Seite das Strategische Netzwerken einschränken kann.

Darüber hinaus ist ein Unternehmen von der Motivation des einzelnen Mitarbeiters abhängig.<sup>142</sup> Dieses Problem findet sich in der Principal-Agent-Theorie wieder, die davon ausgeht, dass Interessendivergenzen und Informationsasymmetrien zwischen Principal (Auftraggeber/Arbeitgeber) und Agent (Auftragnehmer/Arbeitnehmer) bestehen können. Diese Situation entsteht, wenn zum Beispiel ein Zielkonflikt zwischen Eigentümern und Managern vorliegt. *Hungenberg* schlägt vor, durch die Gestaltung der Entlohnung und durch Überwachung der Manager, sowohl Zielkonflikt als auch Informationsasymmetrie zu mildern.<sup>143</sup>

Übertragen auf das Strategische Netzwerken kann das heißen, dass Anreizsysteme geschaffen werden müssen, um Kontakte innerhalb

---

<sup>139</sup> vgl. Sydow/Windeler, 2000, S.78

<sup>140</sup> vgl. Sydow, 2006, S. 423

<sup>141</sup> vgl. Sydow, 2006, S.414f

<sup>142</sup> vgl. Sydow, 2006, S.423

<sup>143</sup> vgl. Hungenberg, 2004, S.36f



des Unternehmens offen zu legen und Informationsasymmetrien zu beseitigen.

Dieses Systemwissen, also das Wissen um Kontakte von den einzelnen Mitarbeitern, <sup>144</sup> kann natürlich, wie es die Soziale Netzwerkanalyse zeigt, mittels Befragungen erhoben werden. Jedoch ist dies ein hoher organisatorischer Aufwand, so viele Beziehungen wie möglich von jedem Mitarbeiter zu erfragen, zu dokumentieren und zu analysieren. Ein Vorteil daraus wäre jedoch, dass das soziale Kapital eines einzelnen Mitarbeiters, eines Teams bzw. des ganzen Unternehmens ermittelt werden könnte.

Eine andere Möglichkeit wäre, die Kontakte der einzelnen Mitarbeiter für jeden im Unternehmen durch ein Informationssystem wie zum Beispiel Microsoft Office Outlook zugänglich zu machen. Dies ist jedoch problematisch, da Angst vor einem Machtverlust entstehen könnte, der Einfluss der einzelnen Person sinken würde, wenn er seine Kontakte offenlegt.<sup>145</sup> Gleichzeitig ist zu hinterfragen, wie erfolgversprechend das Offenlegen der Kontakte wäre, da soziales Kapital nie völlig im Besitz eines Einzelnen ist, sondern abhängig von den direkten und indirekten Beziehungen und somit auch nicht übertragbar ist.<sup>146</sup>

Baumgartner et al. sind der Ansicht, dass mit einer regelmäßigen Netzwerkanalyse wie in Kapitel 4.2.1 beschrieben, ein Systemwissen aufgebaut werden kann, das auch zu einem späteren Zeitpunkt verwendet werden kann und somit langfristig nutzbar gemacht wird.<sup>147</sup>

Die Bedeutung von dem Wissen um Prestige- und Zentralitätspositionen innerhalb eines Unternehmens und somit den unternehmensinternen Netzwerken zeigt folgendes Beispiel. *Krackhardt* hat anhand

---

<sup>144</sup> vgl. Baumgartner et al., 2008, S.90

<sup>145</sup> vgl. Sydow, 2006, S.423

<sup>146</sup> vgl. Jansen, 2006, S.27

<sup>147</sup> vgl. Baumgartner et al., 2008, S.90

einer Sozialen Netzwerk Analyse eines kleinen Hochtechnologieunternehmens Silocon Systems gezeigt, warum der Versuch einer amerikanischen Gewerkschaft, die Mitarbeiter dieses Unternehmens zu organisieren, gescheitert ist, weil Personen angesprochen wurden, die im internen Netzwerk nicht die zentralen Personen waren.<sup>148</sup> Diese Forschung zeigt, wie sehr sich Mitarbeiter durch das informelle Netzwerk innerhalb eines Unternehmens, unabhängig von den Organisationsstrukturen, gegenseitig beeinflussen und informieren. Diese Erkenntnis kann man sich für das Strategische Netzwerken in zweierlei Hinsicht zu Nutze machen. Einerseits, indem man sich bewusst macht, dass alle Entscheidungen von formellen Strukturen und informellen Netzwerken beeinflusst sind. Andererseits, indem man informelle Netzwerke im Unternehmen nützt und fördert, um so das Systemwissen zu verbreiten.

---

<sup>148</sup> vgl. Jansen, 2006, S.156f

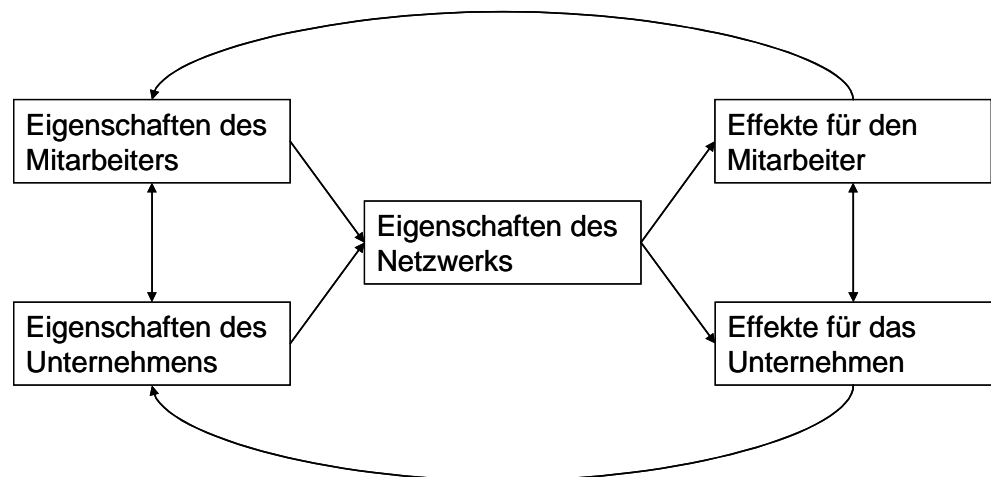
## 5 Zwischenfazit und Thesen

Auf Basis der theoretischen Aufarbeitung in den bisherigen Kapiteln sollen nun – analog zum Formulieren von Forschungshypothesen bei quantitativen Verfahren – Forschungsannahmen bzw. -thesen für die folgende qualitative Studie formuliert werden. Diese Thesen geben Aufschluss darüber, wie theoriebasierte Teilantworten auf die zu Beginn der Arbeit gestellte Leitfrage aussehen würden.

Diese Annahmen liefern auch die Grundlage für die Erarbeitung des Leitfadens für die qualitativen Leitfadeninterviews, die in Kapitel 6 beschrieben und ausgewertet werden.

### 5.1 Einfluss der Eigenschaften in Netzwerken

*1. These: Je genauer die Anforderungen an Mitarbeiter und Unternehmen durch deren Eigenschaften erfüllt werden, desto zielführender sind die Effekte, die aus den Eigenschaften des Unternehmensnetzes resultieren.*



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 7: Einfluss der Eigenschaften auf die Effekte von Netzwerken

Abbildung 7 zeigt, wie sich die Eigenschaften von Mitarbeitern und Unternehmen auf die Eigenschaften von Netzwerken auswirken, die wiederum die Effekte beeinflussen.

Zielstrebige, kommunikationsfähige Mitarbeiter, die sich durch analytisches Denken und Diplomatie auszeichnen, haben Einfluss auf das Unternehmensnetzwerk. Weiters beeinflussen sie dadurch die Eigenschaften des Unternehmens, wie in Abbildung 7 dargestellt. Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ohne Konkurrenz zwischen den Mitarbeitern fördert die Mitarbeiter und beeinflusst das Unternehmensnetzwerk.

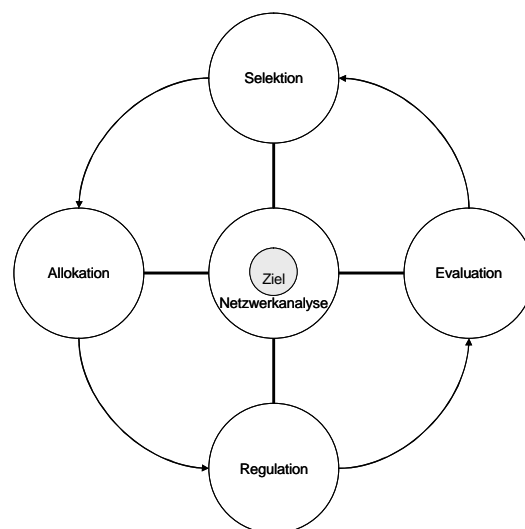
Die Eigenschaften von Netzwerken, die durch die Mitarbeiter und das Unternehmen geprägt wurden, haben Einfluss auf die Effekte für den einzelnen Mitarbeiter sowie das Unternehmen. Ein Netzwerk, das auf Vertrauen und Nutzenbalance basiert, bringt einem Unternehmen Kooperationsmöglichkeiten, Innovation, Netzwerkeffekte, eine Steigerung des sozialen Kapitals und damit Unternehmenserfolg, während Misstrauen und ungleiche Machtverteilung in einem Netzwerk zu Abhängigkeiten führen. Diese Effekte, auf Seiten der Mitarbeiter sowie auf Unternehmensseite, beeinflussen wiederum die Eigenschaften von Mitarbeitern und Unternehmen. Ein Mitarbeiter, der Ansehen und Einfluss durch sein Netzwerk bekommt, wird Vertrauen in sein Netzwerk entwickeln und dieses ausbauen können. Jedoch sind zu mächtige Mitarbeiter eine Gefahr für das Unternehmen, wenn sie die Macht aus einer Position als Cutpoint/Hub beziehen und das Unternehmensnetzwerk somit instabil wird. Dem kann jedoch das Unternehmen durch die Förderung von intraorganisationalen Netzwerken entgegensteuern. Eine Möglichkeit ist die Veranstaltung von (in)formellen Treffen zwischen den Mitarbeitern.

Die Effekte aus Netzwerken für ein Unternehmen beeinflusst ebenso die Effekte der Mitarbeiter und die Unternehmenseigenschaften. Ein erfolgreiches Unternehmen entwickelt einen guten Ruf, was den

Ausbau sowie die Pflege eines Netzwerkes begünstigt und die Motivation der Mitarbeiter beeinflusst.

## 5.2 Ablauf von Strategischem Netzwerken

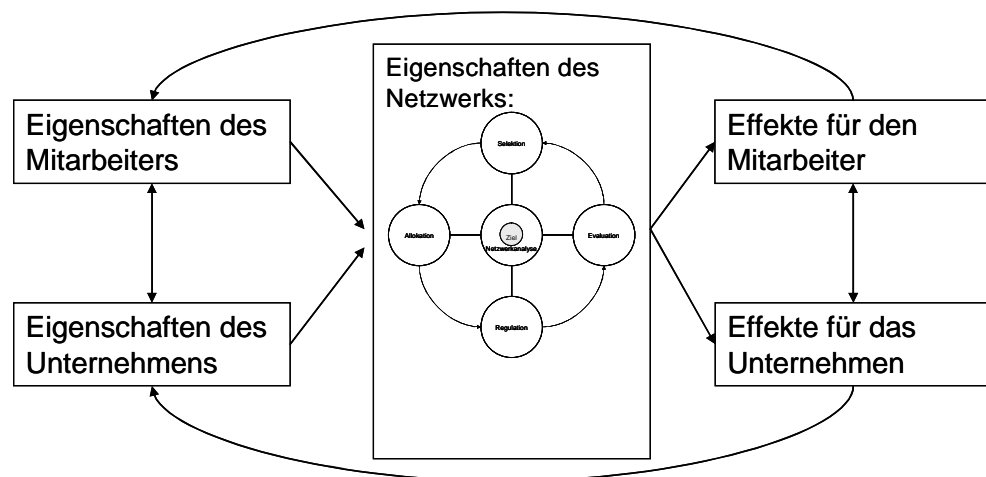
2. These: *Strategisches Netzwerken ist die strategische bzw. zielgerichtete Analyse sowie Auf- und Ausbau, Pflege und Steuerung von (inter- sowie intraorganisationalen) Netzwerken auf Vertrauensbasis, mit dem Ziel, Chancen zu nützen und Risiken zu vermeiden, um somit ein bestimmtes (unternehmerisches) Ziel zu erreichen.*



Quelle: Sydow, 2006, S.409 mod.  
Abbildung 8: Modell des Strategischen Netzwerkes

Abbildung 8 veranschaulicht die fünf Teile des Strategischen Netzwerkes. Kern des Strategischen Netzwerkes ist die Orientierung an einem festgelegten Ziel. Dieses Ziel kann ein bestimmter Kunde, eine neue Branche, aber auch der Unternehmenserfolg generell sein. Auf Basis einer Netzwerkanalyse, die zu jedem Zeitpunkt ausgeführt werden kann, können die vier Funktionen des strategischen Netzwerkes durchgeführt werden. Die Netzwerkanalyse hilft, das Netzwerk zu visualisieren und Systemwissen zu entwickeln. Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation bilden einen Kreislauf, in dem Netzwerke analysiert, auf- und

ausgebaut, gepflegt und gesteuert werden. Mit Hilfe dieser vier Netzwerk-Management-Funktionen können strategische Ziele bzw. gewünschte Effekte erreicht werden, indem die Eigenschaften des Netzwerkes verändert werden, wie Abbildung 9 zeigt. Der Grund, das Tool Strategisches Netzwerken einzusetzen, ist somit die Veränderung der Netzwerkeigenschaften, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Der Erfolg dieses Tools lässt sich wiederum durch die Zielerreichung überprüfen.



Quelle: Eigene Darstellung  
Abbildung 9: Veränderung der Netzwerk-Eigenschaften mit Strategischem Netzwerken

### 5.3 Strategisches Netzwerken in Unternehmen

*3. These: Wenn Strategisches Netzwerken als Management-Tool im strategischen Management und im Projektmanagement eingesetzt wird, dann wird das Spannungsfeld zwischen Mitarbeiter und Unternehmen optimiert und Systemwissen wird aufgebaut.*

Strategisches Netzwerken ist ein Management-Tool, das in jedem Unternehmen eingesetzt werden kann, die Notwendigkeit steigt jedoch mit der Größe des Unternehmens und der Komplexität der Produkte.

Verwendung findet Strategisches Netzwerken im strategischen Management, um ein vertrauensbasiertes Netzwerk zu den Stakeholdergruppen aufzubauen.

Eine wichtige Rolle spielt das Netzwerk innerhalb des Unternehmens, da die Mitarbeiter eine wichtige Schnittstelle zu den weiteren Stakeholdern sind und mit ihren Eigenschaften das Netzwerk beeinflussen. Darüber hinaus verhindern gute Netzwerke innerhalb des Unternehmens, dass einzelne Mitarbeiter zu viel Macht durch eine Funktion als Cutpoint/Hub haben. Weiters helfen diese Netzwerke, innerhalb des Unternehmens Systemwissen aufzubauen, da Mitarbeiter eines vertrauensbasierten Netzwerks sich gegenseitig helfen, Kontakte vermitteln und Informationen austauschen.

Vertrauensbasierte Netzwerke innerhalb des Unternehmens optimieren die Wechselbeziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen, indem Abhängigkeiten und Informationsasymmetrien vermieden werden, jedoch Vertrauen und Systemwissen aufgebaut werden.

Strategisches Netzwerken hilft zu erkennen, welche Kontakte für ein spezielles Projekt benötigt werden, ob diese im Unternehmensnetzwerk vorhanden sind oder ob eine Beziehung neu aufgebaut werden muss. Diese Beziehung kann in weiterer Folge durch die vier Netzwerk-Management-Funktionen aufgebaut werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

## **6 Qualitative Studie zum Strategischen Netzwerken**

In diesem Kapitel soll die Methodik dieser Studie erläutert und begründet werden. Es wird darauf eingegangen, wie die Daten erhoben, anschließend ausgewertet wurden und zuletzt werden die Ergebnisse präsentiert.

### **6.1 Das Experteninterview als Erhebungsmethode**

Um die Thesen zu überprüfen, wurde ein Verfahren der qualitativen Analyse gewählt. Es wurden insgesamt neun problemzentrierte Interviews mit Experten aus Wirtschaft, Politik und Lobbying-Beratung geführt, die in ihrer täglichen Arbeit Erfahrungen mit der Tätigkeit des Strategischen Netzwerkes machen.

Als Experten gelten Personen, die durch ihre Erfahrung und ihr besonderes Wissen über einen bestimmten sozialen Sachverhalt verfügen.<sup>149</sup> Auf die ausgewählten Experten trifft dies im Bereich des Strategischen Netzwerkes zu, daher sollen sie Informationen darüber liefern, worüber es in der Literatur noch keine oder keine spezifischen Informationen gibt und helfen, die aus der Theorie abgeleiteten Thesen zu prüfen.

Das problemzentrierte Interview kennzeichnet eine Problemstellung, die der Interviewer einführt und auf die er immer wieder zurückkommt.<sup>150</sup> Im Fall dieser Studie ist die zentrale Problemstellung die Frage, was Strategisches Netzwerken ist, welche Chancen es bringt und wie etwaige Risiken, resultierend aus der Wechselwirkung zwischen individueller und Unternehmens-Ebene, vermindert werden können.

---

<sup>149</sup> vgl. Gläser/Laudel, 2006, S.6f

<sup>150</sup> vgl. Mayring, 2002, S.67f



Das Interview ist bei dieser Methodik durch Offenheit gekennzeichnet. Es wird durch einen Interviewleitfaden gelenkt, jedoch soll der Interviewpartner ohne vorgegebene Antwortalternativen frei antworten können.

Ziel war die Erhebung der subjektiven Perspektiven der Befragten und die Überprüfung, ob man von den Befragten überhaupt verstanden wurde.<sup>151</sup> Gleichzeitig war die Form des Leitfadeninterviews vorteilhaft, weil mehrere unterschiedliche Themen behandelt werden mussten.<sup>152</sup>

Die Experteninterviews gliedern sich den Anforderungen entsprechend in drei Teile<sup>153</sup>:

- Sondierungsfragen: Einstiegsfragen zum Thema; gleichzeitig sollte eruiert werden, ob das Thema für den Befragten überhaupt wichtig ist.
- Leitfadenfragen: Diese Fragen betreffen die Themenaspekte, die als wesentlichste Fragestellung im Interviewleitfaden festgehalten sind.
- Ad-hoc-Fragen: Diese Fragen werden spontan vom Interviewer gestellt, wenn das Interview auf Aspekte stößt, die im Leitfaden nicht verzeichnet sind.

Die Befragungen fanden im Zeitraum von 13. März 2008 bis 31. März 2008 statt. Die Interviews dauerten im Durchschnitt 45 Minuten und wurden im Einverständnis mit den Interviewpartnern digital aufgezeichnet. Die Interviewaufnahmen befinden sich auf der beiliegenden CD-ROM. Insgesamt wurden zehn Interviews angefragt, wobei nur neun durchgeführt werden konnten, weil eines aus Zeitmangel des Interviewpartners nicht stattfinden konnte.

---

<sup>151</sup> vgl. Mayring, 2002, S.68f

<sup>152</sup> vgl. Gläser/Laudel, 2006, S.107

<sup>153</sup> vgl. Mayring, 2002, S.70f

## 6.2 Datenerhebung

In diesem Kapitel werden die befragten Experten und der Interview-Leitfaden, der zur Befragung verwendet wurde, vorgestellt.

### 6.2.1 Die Experten

Die Experten wurden zum einen aus den Sparten Lobbying-Beratung, Politik und Wirtschaft ausgesucht und zum anderen nach ihrer Erfahrung mit dem Tool Strategisches Netzwerken bzw. mit der Tätigkeit des Netzwerkes im Allgemeinen. Im folgenden Abschnitt werden die Experten, alphabetisch nach Nachnamen gereiht, vorgestellt.

- **Mag. Martina Bahardoust-Baumann** ist Leiterin der Abteilung Personal und Organisationsentwicklung in der Wirtschaftskammer Österreich. 1993 hat sie ihr Studium an der Wirtschaftsuniversität Wien im Bereich Handelswissenschaften und Personalwirtschaft abgeschlossen und war seither für die Wirtschaftskammer Österreich tätig.
- **Mag. Imma Baumgartner**: Gründerin und Eigentümerin der Lobbying Agency seit 2008. Die studierte Juristin war zuvor seit 2005 als Geschäftsführerin von Trimedia Public Affairs tätig. 1995 bis 1999 war Imma Baumgartner Leiterin der Österreich Büros des EU Kommissars Dr. Franz Fischler in Brüssel.
- **Ing. Thomas Fried Schröder** ist Unternehmensberater, spezialisiert u.a. auf Customer Relationship Management sowie Anbieter von Beratung zu strategischen/methodischen Netzwerken. Thomas Fried Schröder hat 2005 das Buch ‚Spielanleitung für Netzwerker‘ veröffentlicht.
- **Dr. Gerald Ganzger** ist seit 2001 als Rechtsanwalt in der renommierten Wiener Anwaltskanzlei Lansky, Ganzger &

Partner tätig, zuvor war er als selbstständiger Rechtsanwalt in Wien.

- **Heidi Glück** ist seit 2007 Eigentümerin der Heidi Glück media + public affairs consulting GmbH. Zuvor war Heidi Glück von 1995 bis 2000 politische Beraterin und Pressesprecherin der Bundesministerin für Unterricht und Kultur, Elisabeth Gehrler, und im Anschluss bis 2007 strategische Beraterin und Pressesprecherin des österreichischen Bundeskanzlers Wolfgang Schüssel.
- **Dr. Viktoria Kicking** ist seit 2004 Generalsekretärin der Österreichischen Post AG. Viktoria Kicking hat Publizistik und Kommunikationswissenschaften sowie Ethnologie studiert, hat im Österreichischen Rundfunk die Marketingabteilung und bei den Österreichischen Bundesbahnen die Stabstelle Kommunikation geleitet.
- **Dr. Ferdinand Maier** ist seit 1994 Generalsekretär des Österreichischen Raiffeisenverbandes und seit Dezember 2002 Abgeordneter zum Nationalrat. Ferdinand Maier war zuvor Generalsekretär der ÖVP und Mitglied der Geschäftsleitung einer internationalen Spedition.
- **Monika Schmied** ist Leiterin der Presse- und Öffentlichkeitsabteilung sowie Unternehmenssprecherin von T-Systems Austria. Zuvor war Monika Schmied als Unternehmens- und PR-Beraterin tätig.
- **Dr. Christof Zernatto** ist seit 2003 Geschäftsführer von Trimedia Public Affairs. Von 1991 bis 1999 war der Doktor der Rechtswissenschaften Landeshauptmann von Kärnten und im Anschluss bis 2002 Abgeordneter zum Nationalrat.

### **6.2.2 Der Interview-Leitfaden**

In diesem Kapitel wird der Interview-Leitfaden beschrieben, der bei allen Interviews verwendet wurde, da die ersten Interviews keine Adaptierungen verlangten. Der Leitfaden besteht aus 20 Fragen, die jeweils bis zu vier Detailfragen enthalten. Der Interview-Leitfaden ist im Anhang beigefügt.

Der Interview-Leitfaden ist in vier Teile gegliedert.

Im ersten Teil wurde mit den Netzwerk-Grundlagen in das Thema eingeleitet und gefragt, was die Experten unter einem Netzwerk verstehen und bei welchen sie Mitglied sind.

Im zweiten Teil wurden die Grundlagen der Tätigkeit Netzwerken abgefragt und wie der Befragte die Tätigkeit sieht und bewertet.

Der dritte Teil behandelte das Strategische Netzwerken aus individueller Mitarbeiter-Sicht. Hier wurde genau abgefragt, welche Erfahrungen der Experte bereits gemacht hat, wie und zu welchen Zielen er es ausübt.

Der vierte Teil behandelte das Strategische Netzwerken im Unternehmen. Hier wurde gefragt, wie es in ihrem Unternehmen organisiert ist, was es bringt und was es kostet.

### **6.3 Datenauswertung**

In diesem Kapitel wird auf die Methoden der Datenauswertung eingegangen, die Methoden werden begründet und beschrieben.

Um eine vollständige Texterfassung des verbal erhobenen Materials zu gewährleisten und eine gute Basis für eine ausführliche Auswertung zu bekommen, wurden die Interviews wörtlich transkribiert und im Anschluss weitestgehend an normales Schriftdeutsch angepasst.<sup>154</sup>

---

<sup>154</sup> vgl. Mayring, 2002, S. 89ff

Die Transkriptionen sind alle in elektronischer Form auf der CD-ROM vorhanden, jedoch aus Datenschutzgründen nicht im Anhang beigefügt.

Zur Analyse des Materials wurde eine qualitative Inhaltsanalyse verwendet, welche sich dadurch auszeichnet, dass der Text anhand eines am theoriegeleiteten Material entwickelten Kategoriensystem systematisch analysiert werden kann.<sup>155</sup>

In der Literatur werden drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse vorgeschlagen. Die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung. Bei dieser Arbeit wurde die Strukturierung gewählt, um bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, anhand bestimmter Kriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen und um das Material mit Hilfe dieser Kriterien einschätzen zu können.<sup>156</sup>

Der von Mayring beschriebene Ablauf der strukturierenden, qualitativen Inhaltsanalyse wurde eingehalten und mit der Entwicklung eines Kategoriensystems begonnen. Dieses Kategoriensystem half, eine eindeutige Zuordnung von Textmaterial zu ermöglichen. Zuerst wurden die Kategorien definiert und dann Ankerbeispiele angeführt, die unter eine Kategorie fallen, um Abgrenzungsprobleme zu vermeiden. Die Festlegung von Kodierregeln war bei dieser Arbeit nicht notwendig. In einem ersten Materialdurchgang wurden die Kategorien erprobt und im Anschluss ergänzt. Nach der Bezeichnung aller relevanten Textstellen wurden die Ergebnisse herausgefiltert, zusammengefasst und aufbereitet.<sup>157</sup>

Der Kriterienkatalog dieser Arbeit (siehe Anhang) setzt sich aus zwölf Kriterien zusammen, wobei einige unterteilt sind. Zunächst wurden die Mitgliedschaft in formellen bzw. Online-Netzwerken und die Unterscheidung von Netzwerken ausgewertet. Diese wurden

---

<sup>155</sup> vgl. Mayring, 2002, S.114f

<sup>156</sup> vgl. Mayring, 2002, S.115ff

<sup>157</sup> vgl. Mayring, 2002, S.118ff

jedoch nicht als Kriterien betrachtet, da sie keinen Einfluss auf die Fragestellung dieser Arbeit haben, aber dennoch von Interesse sind.

Kriterien 4a bis 7 untersuchen die Vor- und Nachteile Strategischer Netzwerke für Unternehmen und Mitarbeiter sowie die Anforderungen an Unternehmen, Mitarbeiter und Netzwerke und den Zusammenhang zwischen Effekten des Netzwerkes und Eigenschaften der Akteure. Diese Kriterien helfen, These 1 zu prüfen: *Je genauer die Anforderungen an Mitarbeiter und Unternehmen durch deren Eigenschaften erfüllt werden, desto zielführender sind die Effekte, die aus den Eigenschaften des Unternehmensnetzes resultieren.*

Kriterien Nummer 1 bis 5a sowie 12 behandeln Definition, Ausgangspunkt, Ablauf und Messbarkeit von strategischen Netzwerken, um These 2 zu prüfen: *Strategisches Netzwerken ist die strategische bzw. zielgerichtete Analyse sowie Auf- und Ausbau, Pflege und Steuerung von (inter- sowie intraorganisationalen) Netzwerken auf Vertrauensbasis, mit dem Ziel, Chancen zu nützen und Risiken zu vermeiden, um somit ein bestimmtes (unternehmerisches) Ziel zu erreichen.*

Kriterien Nummer 8 bis 11 waren die Einordnung von Strategischem Management, die Optimierung der Spannungsfelder, der Aufbau von Systemwissen und die Relevanz von Strategischen Netzwerken allgemein und bewerteten These 3: *Wenn Strategisches Netzwerken als Management-Tool im strategischen Management und im Projektmanagement eingesetzt wird, dann wird das Spannungsfeld zwischen Mitarbeiter und Unternehmen optimiert und Systemwissen wird aufgebaut.*

Die Ergebnisse in den einzelnen Kriterien sollen im anschließenden Kapitel diskutiert werden, um die Thesen anhand dieser Ergebnisse bewerten zu können.

## **6.4 Ergebnisse**

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse aus den Experteninterviews mit den Erkenntnissen aus der Theorie verglichen und die Gültigkeit der Thesen diskutiert.

### **6.4.1 Formelle Netzwerke und Netzwerktypologisierung**

Die Auswertung der Mitgliedschaft in formellen Netzwerken ergab, dass nur drei der neun Interviewpartner Mitglieder in einem formellen Netzwerk wie Rotary oder Lions sind. Nur einer der Interviewpartner verwendet das Online-Netzwerk Xing. Daraus lässt sich vermuten, dass weder formelle noch Online-Netzwerke im Strategischen Netzwerken eine Rolle spielen.

Es Bei den Interviewpartnern haben sich drei verschiedene Arten gezeigt, wie die sozialen Netzwerke unterschieden werden. Die meisten sagen, dass sie ein Netzwerk haben, das sie für verschiedene Zwecke einsetzen. Die zweite Art ist eine strikte Unterscheidung zwischen privaten und beruflichen Netzwerken. Die dritte Art, vorgeschlagen von Mag. Imma Baumgartner, ist eine Unterteilung in persönliche, operative und strategische Netzwerke. Als operative Netzwerke bezeichnet Baumgartner intraorganisationale Netzwerke und interorganisationale Netzwerke als strategische Netzwerke. Diese Unterscheidung steht jedoch aufgrund der Verwendung des Begriffes strategisch in einem starken Kontrast zu Sydows Definition von strategischen Netzwerken.

### **6.4.2 Anforderungen an Netzwerke und deren Effekte**

Die Aussagen der Experten zeigen sehr deutlich und einheitlich, dass die Effekte der Netzwerke von bestimmten Anforderungen abhängig sind.

Die meistgenannten Anforderungen an Netzwerkpartner sind, dass sie Vertrauen und Verantwortungsbewusstsein ausstrahlen müssen und die Fähigkeit mitbringen sollen, sich einerseits in eine Gruppe zu

integrieren und andererseits in dieser Gruppe integrativ zu wirken. Neben Kommunikationsfähigkeit, Umgangsformen, sozialer Kompetenz, Kontextsensitivität und vernetztem Denken muss ein Netzwerkpartner einfach Freude daran haben, Menschen kennen zu lernen, wie das Zitat von Christof Zernatto zeigt:

*„Ich glaube, man muss einfach gern kennen lernen, wenn jemand nur Menschen kennen lernt, um sein Netzwerk aufzubauen, ich glaube, der wird nicht weit kommen. Ich persönlich bin einfach davon überzeugt, dass es einem Spaß machen muss, immer wieder neue Leute kennen zu lernen. Ohne Hintergedanken.“*

Wenn die Akteure diese Anforderungen erfüllen, kann ein Netzwerk mit folgenden Eigenschaften entstehen: Ein Netzwerk, in dem Vertrauen zwischen den Akteuren besteht und die Nutzenbalance ausgeglichen ist. Nutzenbalance besteht, wenn das Prinzip des „do, ut des“ (lat.: Ich gebe, damit du gibst) eingehalten wird und Geben und Nehmen in einem Netzwerk ausgeglichen sind.

Uneinigkeit herrscht in Bezug auf Sympathie in Netzwerken. Bis auf Gerald Ganzger bestätigen alle Gesprächspartner die Notwendigkeit dieser Eigenschaft in Netzwerken. Ganzger ist der Ansicht, dass man zum Beispiel Lebensmittelrecht nicht ausüben kann, wenn man die wesentlichsten Richter, Sachwalter, Sachverständige nicht kennt und man daher nicht sagen kann, dass sie einen nicht interessieren, weil man sie nicht mag. Jedoch revidiert er seine Aussagen, wenn er seine eigene Vorgehensweise beschreibt:

*„Deswegen bin ich auch nicht der perfekte strategische Netwerker. Ich treffe die, die ich gerne möchte und ich gehe da sehr nach Sympathie vor. Man hat ja bei Kontakten Auswahl, man muss ja nicht einen Bestimmten treffen, man kann ja auch einen anderen treffen, der denselben ‚beruflichen Zweck‘ erfüllt, nur ist dieser halt sympathischer.“*



Somit dürfte auch Sympathie eine wesentliche Anforderung in einem Netzwerk sein.

Darüber hinaus gibt es auch konkrete Anforderungen an das Unternehmen, die erfüllt werden müssen, damit Vorteile entstehen. Innerhalb eines Unternehmens muss eine Unternehmenskultur vorherrschen, die eine offene Gesprächsbasis erlaubt und Netzwerken innerhalb des Unternehmens fördert. Das Netzwerk eines Unternehmens muss auf die Themen bzw. Stakeholder des Unternehmens bezogen und auf breiter Basis angelegt sein. Personen verschiedener Hierarchien und Branchen sollen im Netzwerk sein, damit Vorteile, also positive Effekte, entstehen können.

Wenn Akteure die Anforderungen in Netzwerken nicht erfüllen oder missachten, indem sie lügen, intrigant sind, die Netzwerkpartner ausnützen oder sogar kriminell werden, hat dies negative Folgen. Imma Baumgartner über diesen Zusammenhang:

*„...Strategische Netzwerke verzeihen gar nichts...Wenn ich drauf komme, das ist ein Charakter-Schwein und nutzt mir sowieso nichts, dann ist der für mich draußen oder die. Der hat bei mir in meiner Welt nichts mehr zu tun, ich werde immer freundlich grüßen, aber ich werde nicht mal eine Weihnachtskarte schicken. Das passiert dann nicht mehr.“*

Interessant ist, dass es für die Experten nur eine Konsequenz gibt, wenn Netzwerkpartner Anforderungen oder Spielregeln, wie Friedschröder es formuliert, missachten: Ausschluss aus dem Netzwerk und zwar von allen Mitgliedern des Netzwerkes. Thomas Friedschröder erklärt das folgendermaßen:

*„Es gibt in Netzwerken einen ganz lustigen oder ganz interessanten Mechanismus. Wenn jemand gegen Spielregeln verstößt, wird er sofort entfernt und zwar von allen. Muss ja, weil*

*sonst schadet er ja. Diese Botschaft geht dann sehr schnell herum und der ist draußen.“*

Die Auswertung der Experteninterviews bestätigte den Zusammenhang zwischen den Eigenschaften der Mitarbeiter und des Unternehmens sowie den Effekten, die ein Netzwerk bringt. Alle Experten waren sich einig, dass Akteure mit Eigenschaften, die nicht den Anforderungen gerecht werden, keinen Erfolg in Netzwerken haben werden. Im Gegensatz dazu wurde weiters bestätigt, dass eine Summe von Akteuren mit Eigenschaften, die die Anforderungen erfüllen, ein Netzwerk bildet, das sich durch Vertrauen und Nutzenbalance auszeichnet. Die Effekte, die aus einem solchen Netzwerk entstehen können, sind vielfältig, wie die Experten bestätigten. Sie lassen sich grob ebenfalls in die Kategorien Kooperation und Innovation einteilen. Nur Thomas Friedschroder teilt seine Netzwerke zum Zweck der Innovation und zum Zweck des „enabling“, also der Umsetzung, ein. Bei den anderen Gesprächspartnern wurde diese Unterscheidung allerdings nicht aufgegriffen, sondern es wurden verschiedene positive Effekte aufgezählt.

Am häufigsten wurde genannt, dass Information verteilt und empfangen werden können und dem Unternehmen somit ein Agenda Setting ermöglicht wird. Viktoria Kickinger über die Vorteile, die sich aus Netzwerken entstehen:

*„[Netzwerke bringen] letztendlich das Durchbringen unserer Unternehmensziele und das Bekanntmachen der für uns wichtigen Ziele. Es bringt, ja, das sind die ganz konkreten Dinge, die sich dann auch in Zahlen ausdrücken, wenn es dem Unternehmen gut geht und zum Zweiten hat es sicher auch etwas mit dem Image zu tun.“*

Darüber hinaus werden Netzwerke von den Unternehmen zum Recruiting verwendet und um Systemwissen aufzubauen.

Vorteile, die für den einzelnen Mitarbeiter entstehen, sind, neben dem Austausch von Informationen und Know-how, die eigene Positionierung im Unternehmen. Der Vorteil einer guten Positionierung entsteht einerseits durch eine gute Vernetzung im intraorganisationalen Netzwerk und andererseits, wenn der Mitarbeiter selbst über ein gutes interorganisationales Netzwerk verfügt.

*„...Es [Netzwerken] stärkt natürlich die eigene Position eines Mitarbeiters, wenn er ab einem gewissen Zeitpunkt nicht mehr von den Netzwerken und Kontakten der Chefs abhängig ist“, so Gerald Ganzer.*

Die wichtigsten positiven Effekte sind also Information, Präsenz und somit eine Absicherung des Unternehmenserfolges zu sein. Dieses Ergebnis deckt sich weitestgehend mit den Ergebnissen aus dem Theorieteil. Anders als in der Theorie werden von den Experten die negativen Effekte, also Nachteile, bewertet.

Die Nachteile von Netzwerken für Unternehmen oder für Mitarbeiter wurden von allen Experten als gering eingestuft. Es wurde erwähnt, dass es zu Fehlern und Problemen kommen kann, diese jedoch werden nicht als problematisch gewertet, wie die Aussage von Thomas Fried Schröder zeigt:

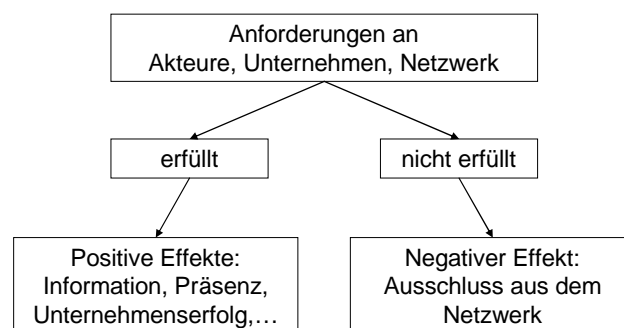
*„Es passieren immer wieder Sachen, die nicht notwendig sind, wenn man irgendeinen Fehler macht oder auch zu intensiv an Personen arbeitet, das passiert immer wieder, aber ich glaube, die Gefahr ist sehr gering.“*

Auch die weiteren Gesprächspartner sagten, dass es zu Intrigen, Vertrauensmissbrauch durch Informationsweitergabe und zu persönlicher Vorteilnahme in Netzwerken kommen kann, allerdings sind diese Probleme nicht häufig. Christof Zernatto formuliert den Grund, der zu Problemen in Netzwerken führen kann, folgendermaßen:

*„Netzwerke sind ja eigentlich kein Konstrukt am Papier, sondern sind eine Ansammlung von Menschen und daher passieren in Netzwerken alle Dinge, die menschlich sind, es passieren dort Eifersucht, es passiert Neid, es passiert dort Ehrgeiz, es passiert dort all das, was menschlich ist.“*

Ein Risiko für einen Akteur kann auftreten, wenn er einen Kontakt vermittelt. Daher wird dies nur gemacht, wenn die Beziehung zu demjenigen, der gerne einen Kontakt hergestellt hätte, durch Vertrauen und Nutzen-Balance gekennzeichnet ist, wie die Aussagen der Gesprächspartner zeigten. Also zeigt sich wiederum, dass die Effekte von Netzwerken von den Eigenschaften der Individuen abhängig sind. Wenn Kontakte nicht vermittelt werden, weil Anforderungen nicht gegeben sind, wird ein Akteur somit aus Netzwerkteilen ausgeschlossen.

Der Zusammenhang zwischen den Anforderungen an Mitarbeiter, Unternehmen und Netzwerk und den daraus entstehenden Effekten lässt sich wie in Abbildung 10 grafisch darstellen.



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 10: Zusammenhang zwischen Anforderungen und Effekten

Werden die Anforderungen erfüllt und die Spielregeln beachtet, entsteht ein vertrauensbasiertes Netzwerk, in dem für jeden einzelnen Akteur zahlreiche positive Effekte auftreten. Wenn jedoch die Anforderungen nicht erfüllt werden, kommt es zum Ausschluss aus dem Netzwerk, wie Abbildung 10 zeigt. Folglich wurde die aus der Theorie abgeleitete Annahme bestätigt und es gilt:

*Je genauer die Anforderungen an Mitarbeiter und Unternehmen durch deren Eigenschaften erfüllt werden, desto zielführender sind die Effekte, die aus den Eigenschaften des Unternehmensnetzes resultieren.*

#### **6.4.3. Ablauf und Effekte des Strategischen Netzwerkes**

Strategisches Netzwerken hat auch in der Praxis keine einheitliche Definition, wird aber von den Experten ähnlich verstanden. Monika Schmied definiert Strategisches Netzwerken als ein Tool, bei dem ein strategisches Ziel dahinter steht, eine Netzwerkanalyse durchgeführt wird und dadurch strategisch angesetzt werden kann.

Christof Zernatto über Strategisches Netzwerken:

*„Wenn ich sozusagen Netzwerke strategisch nutze, bedeutet das, dass ich Kontakte, die ich habe, einsetze, um ganz bestimmte Ziele schneller und leichter zu erreichen.“*

Diese beiden Aussagen stimmen sinngemäß mit den Ergebnissen aller anderen Interviews überein und zeigen, dass der Ausgangspunkt von Strategischem Netzwerken immer ein bestimmtes Ziel ist. Strategisches Netzwerken wurde von den Experten als Tool definiert, um strategische Ziele mit Hilfe von Netzwerken zu erreichen, obwohl sich die Formulierung nicht mit der Annahme aus der Theorie deckt, wurden die Kernelemente von These 2, dass Strategisches Netzwerken von einem bestimmten Ziel ausgeht und dass dieses Ziel mit gezielter Netzwerkanalyse und Netzwerkpflge erreicht werden kann, bestätigt.

Als mögliche Ziele von Strategischem Netzwerken wurden unter anderem eine berufliche Notwendigkeit, ein Thema, das beeinflusst werden soll, ein Projekt oder aber auch, wie es bei Unternehmensberatern der Fall ist, das Durchsetzen von Kundeninteressen genannt.

Wenn ein bestimmtes Ziel festgelegt ist, wird eine Netzwerkanalyse durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass dies meist in einem Team geschieht. Im Rahmen der Netzwerkanalyse wird überlegt, welche Funktionen man zur Zielerreichung braucht, welche Kontakte man bereits hat, welche man davon braucht und zu welchen man erst Kontakt aufbauen muss. Martina Bahardoust-Baumann über die Netzwerkanalyse:

*„Da geht man so vor, dass man sich ein gewisses Thema überlegt und dann durch Zurufen sammelt, welche Institutionen sind für uns in dem und dem Bereich wichtig zu dem Thema, wen können wir aller brauchen. Sowohl hausintern als auch hausertern. Ja, und dann der nächste Schritt wäre, praktisch zuzuordnen, kann ich da eine Person herausfiltern, schon eine Ansprechperson, oder wie könnte ich zu einer Ansprechperson kommen und das lege ich mir dann in einem Raster fest und dann nehme ich mir Termine vor, wo ich einmal ein Erstgespräch führe.“*

Dieses Zitat zeigt, dass die Netzwerkanalyse in der Praxis intuitiver stattfindet, als dies bei der soziale Netzwerkanalyse in der Forschung, wie in Kapitel 3.1 beschrieben, der Fall ist. Die Vorgehensweise deckt sich jedoch mit der Netzwerkanalyse des Strategischen Netzwerks, wie sie in Kapitel 4.2.2 beschrieben wurde. Vor allem die Arbeit in einem Team und die grafische Darstellung haben sich als wichtig herausgestellt.

Bei der Auswertung der Interviews haben sich drei Wege herauskristallisiert, wie man zu einer bestimmten Ansprechperson kommen kann: Der erste Weg ist die direkte Kontaktnahme über Telefon oder Brief, der zweite die Kontaktnahme über einen Kontakt des eigenen Netzwerks und der dritte die Kontaktnahme bei Veranstaltungen, wenn bekannt ist, dass die Zielperson dort sein wird. Gemeinsam haben diese drei Wege, dass das Thema bzw. das Ziel immer im

Vordergrund steht. Darüber hinaus muss man auch wissen, was für die Zielperson ein Thema ist, wie Christof Zernatto beschreibt:

*„Es gibt den ganz normalen geraden Weg, ich rufe an und frage nach einem Termin und ich sag, ich hab ein Thema, das ich mit dem Herrn besprechen möchte, dafür wäre es sehr gut zu wissen, bei welchem Thema kann ich den abholen, was ist für den ein Thema, bei dem er sagt, ja, das interessiert mich.“*

Einig sind sich die Experten auch darin, dass man trotz Planung und Analysen immer noch Platz für Zufall in Netzwerken lassen soll, wie die Aussage von Ferdinand Maier zeigt:

*„Man sollte aber aufpassen, der Zufall führt manchmal wirklich tolle mögliche zukünftige Mitglieder eines Netzwerks vorbei und das sollte man dann nutzen. Immer mit Antennen de facto durch das Land rennen und wenn man jemanden kennen lernt: ‚Halt, den könnte ich einmal brauchen‘ weil der sitzt dort und dort und der könnte mir einmal eine Information oder was auch immer beschaffen.“*

Wenn ein Kontakt aufgebaut ist, muss er gepflegt werden. Die Experten sind sich einig, dass Netzwerkpflge dezent, systematisch und auf einer sehr individuellen Ebene erfolgen sollte. Dezent, damit man dem Netzwerkpartner nicht lästig wird, der Kontakt aber trotzdem nie abreißt und man daher immer auf sein Netzwerk zurückgreifen kann. Systematik ist erforderlich, weil die Zeit beschränkt ist. Viele der Experten gaben an, dass sie ihre Netzwerke gerne noch mehr pflegen würden, die Zeit jedoch nicht vorhanden ist. Unterstützt wird diese Systematik durch Listen mit Namen und Funktionen oder aber auch durch eine gute Adressverwaltung mit Schlagwörtern zu den einzelnen Kontakten. Keiner der Gesprächspartner pflegt jedoch seine Gesprächspartner systematisch nach einem gewissen Schema. Christof Zernatto stellte fest, dass für die Pflege eines wichtigen Kontakts mindestens vier Mittag- oder Abendessen im Jahr erforderlich sind und daher nicht mehr als zehn

Schlüsselkontakte zu bewältigen sind, da auch Nicht-Schlüsselkontakte gepflegt werden müssen.

Wichtig ist weiters, dass bei der Netzwerkpflge, sei es jetzt ein persönliches Treffen, ein Telefonat, eine briefliche Information oder eine Veranstaltung, ein Gesprächsthema vorhanden ist. Imma Baumgartner beschreibt die Gratwanderung der Netzwerkpflge folgendermaßen:

*„Dezent, die notwendige Distanz zu halten und trotzdem nicht zu vergessen, das ist meiner Meinung nach die Gratwanderung, die man schaffen muss. Und vor allem auch etwas zu sagen zu haben, nicht nur auf einen Kaffee einladen und dann sozusagen ‚Gell, der Kaffee ist gut, oder morgen ist das Wetter schön.‘ Das ist nicht genug. Man muss einfach selbst auch ein spannender Gesprächspartner sein.“*

Durch das strategische Anbahnen und Pflegen von Kontakten werden die Eigenschaften des Unternehmensnetzwerkes, hinsichtlich Anzahl und Art der Beziehungen beeinflusst. Die Interviewpartner haben angegeben, dass mit Strategischem Netzwerken ein Unternehmensnetzwerk aufgebaut werden kann, das mit den Umwelten gut vernetzt ist und somit Informationen rasch verteilt und eingeholt werden können und der Unternehmenserfolg abgesichert ist, wie das Zitat von Imma Baumgartner zeigt:

*„Ein Unternehmen sollte ein Netzwerk zu all seinen Umfeldern haben, zu allen Umfeldern. Und nur so wird der Geschäftserfolg abgesichert sein.“*

Weiters entsteht durch Strategisches Netzwerken eine Präsenz des Unternehmens. Diese Präsenz wirkt sich auf das Image des Unternehmens aus und führt zu Weiterempfehlungen innerhalb des Netzwerkes. Weiterempfehlungen wirken sich im Idealfall positiv auf den Umsatz aus, indem sie zusätzliche Aufträge bringen. Heidi Glück sagte, dass sie sehr viele Aufträge über ihr Netzwerk



bekommt, wenn sie von ehemaligen Kunden empfohlen wird, ohne dass sie neue Aufträge akquirieren muss. Gleichzeitig wirken sich Empfehlungen auf den Ruf eines Unternehmens positiv aus, wie die Aussagen der Gesprächspartner zeigen.

Aufträge über Netzwerke zu bekommen ist ein großer Vorteil, da keine Kosten entstehen, wenn man den Auftrag nicht akquirieren musste. Ein zusätzlicher Auftrag bewirkt daher einerseits eine wesentliche Steigerung des Umsatzes, andererseits können gleichzeitig Kosten gesenkt werden, wie die Aussage von Thomas Fried Schröder bestätigt:

*„...Wir machen 60% des Umsatzes über Netzwerke, das heißt, bei uns sind die Kosten für den Vertrieb wahrscheinlich wesentlich geringer. Wir haben...2,5 Personen für den Vertrieb und müssen 2 Millionen Umsatz machen. Das schaffst du über den reinen Vertrieb nicht. Da brauchst du Netzwerke dazu.“*

Als ein weiterer Effekt von Strategischen Netzwerken wurde genannt, dass Transparenz im Unternehmen entsteht. Diese Transparenz hilft dem Unternehmen, Fehler zu vermeiden, zielorientierter und nicht vom Zufall abhängig zu sein.

Für den einzelnen Mitarbeiter entwickelt sich durch Strategisches Netzwerken eine gute Positionierung innerhalb des Unternehmens, das für ihn höchstpersönliches Kapital und hilfreich für seine Karriereplanung ist.

Die positiven Effekte aus Netzwerken entstehen jedoch nicht sofort, wenn man ein Netzwerk erst aufbaut. Thomas Fried Schröder sagte, dass man erst nach einem halben Jahr bis Jahr etwas von der Leistung, die man erbringt, um ein Netzwerk aufzubauen, zurückbekommt. Das Pflegen von Kontakten ist daher eine Investition in die Zukunft, wie Christof Zernatto es formuliert:

*„Netzwerk und Netzwerkpflege orientiert sich sinnvollerweise nicht an momentanen Themen und Projekten, sondern ein*

*Netzwerk bau ich mir normalerweise auf, wo ich noch gar nicht weiß, wann und wofür ich den brauchen werde. Das ist das, was viele nicht verstehen. Netzwerken ist eine Investition in die Zukunft.“*

Ein Akteur oder ein Unternehmen sollte sich also langfristig ein breites Netzwerk aufbauen, bevor ein Netzwerk zum Strategischen Netzwerken in einzelnen Projekten verwendet werden kann.

Daher muss es eine übergeordnete Ebene des Strategischen Netzwerkes geben, dessen Ziel ein breites, stabiles Unternehmensnetzwerk ist, um Strategisches Netzwerken als Tool in beliebigen Projekten einzusetzen.

Von der Theorie unterscheiden sich die Expertenaussagen außerdem dadurch, dass Strategisches Netzwerken in der Praxis viel intuitiver betrieben wird. Die vier Schritte des Netzwerkmanagements (Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation) werden zwar in der Praxis durchgeführt, jedoch nicht strikt oder bewusst gegliedert. Die einzelnen Schritte von der Auswahl des benötigten Netzwerkpartners über die Anbahnung des Kontaktes bis zur Pflege fließen ineinander. Nicht direkt aufgegriffen wurde von den Experten der Schritt der Evaluation. Dass dennoch Netzwerke bzw. Netzwerkpartner (unbewusst) evaluiert werden, zeigt sich darin, dass Netzwerkpartner, die Anforderungen missachten, sofort aus dem Netzwerk ausgeschlossen werden (siehe Kapitel 6.4.2).

Auch die Annahme, dass durch Strategisches Netzwerken die Eigenschaften des Netzwerkes beeinflusst werden, welche wiederum positive Effekte auslösen, wurde bestätigt. Jedoch ist es, wie auch in der Theorie deutlich wurde, schwierig, diese Effekte zu messen:

Die Interviewpartner bestätigen, dass es den Return-on-Networks gibt, jedoch eine Kosten-Nutzen-Rechnung nicht möglich ist. Bestätigt wird, dass es jedenfalls ein Mehraufwand für das Unternehmen ist und aus diesem Grund als Kostenfaktor gesehen

werden sollte, jedoch wird dieser gering eingestuft, wie Christof Zernatto bestätigt:

*„Ich persönlich behaupte, dass es dem Unternehmen nichts kostet, sondern dem Unternehmen etwas bringt, weil Lücken vermieden werden, weil Fehler nicht entstehen, aber es ist natürlich ein Aufwand, wenn ich Sachen, die ich früher nur aus dem Bauch gemacht habe, sozusagen zu rationalisieren beginne, ich muss mich einmal damit beschäftigen, das braucht Zeit, also diesen Aufwand... wir haben sogar einmal versucht, so etwas wie Return-on-Networking darzustellen, was natürlich wahnsinnig schwierig ist, aber ich bin überzeugt davon, dass er jedenfalls stattfindet.“*

Bewerten kann man die Effekte von Strategischem Netzwerken also nicht anhand eine Kosten/Nutzen Rechnung, jedoch am Ergebnis:

*„Wenn letztlich durch das Netzwerk ein Projekt erfolgreich abgewickelt werden kann,“* so Heidi Glück.

Das heißt, Strategisches Netzwerken ist erfolgreich, wenn das Ziel, das der Ausgangspunkt des Strategischen Netzwerkes war, erreicht wird. Jedoch sollte der Erfolg, beispielsweise bei langfristigen Zielen, schon vorher überprüft und kontrolliert werden können.

Daher konnte These 2 bestätigt werden, jedoch mit dem Hinweis, dass es verschiedene Ebenen gibt und die Schritte des Strategischen Netzwerkes sehr intuitiv stattfinden.

*Strategisches Netzwerken ist die strategische bzw. zielgerichtete Analyse sowie Auf- und Ausbau, Pflege und Steuerung von (inter- sowie intraorganisationalen) Netzwerken auf Vertrauensbasis, mit dem Ziel, Chancen zu nützen und Risiken zu vermeiden, um somit ein bestimmtes (unternehmerisches) Ziel zu erreichen.*

#### **6.4.4. Strategisches Netzwerken als Management-Tool**

Netzwerken findet in jeder Berufssparte und jeder hierarchischen Ebene statt, sind sich die Experten einig. Eine besondere Notwendigkeit von Strategischem Netzwerken sehen die Interviewpartner bei *Freiberuflern*, wie zum Beispiel Anwälten, Architekten, Wirtschaftsprüfern und Unternehmensberatern im Bereich des Lobbyings und Public Relations.

In Unternehmen findet Netzwerken in höheren Hierarchieebenen systematischer statt. Darüber hinaus ist es eine Voraussetzung, um im Management zu arbeiten, dass man seine Netzwerke strategisch organisiert, wurde von den Gesprächspartnern ausgesagt. Ferdinand Maier formulierte die Notwendigkeit folgendermaßen:

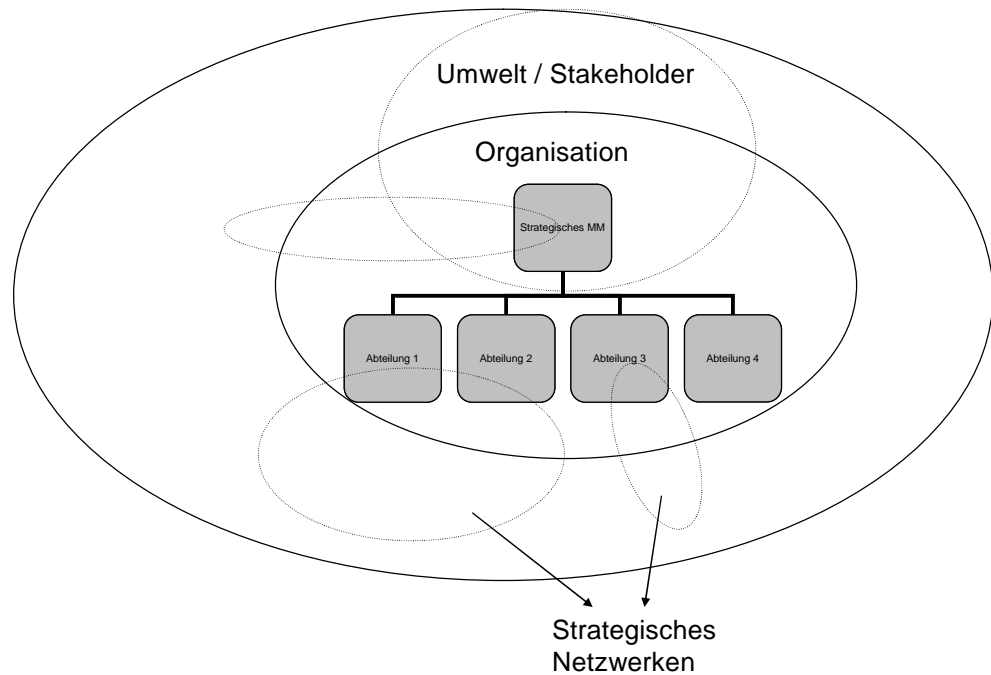
*„Jedenfalls ab einem gewissen Management-Level, das ist klar, dass man da ein strategisches Netzwerk-Management haben sollte.“*

Monika Schmied bewertet Strategisches Netzwerken folgendermaßen:

*„Ich halte Strategisches Netzwerken für ein ganz wichtiges Management-Tool...Ich glaube, dass Netzwerken ein ganz wichtiges Tool ist in einer Strategieverfolgung.“*

Eingeordnet in die Unternehmensorganisation wird Strategisches Netzwerken von den Experten in die Bereiche Public Relations, Marketing und Lobbying, Verkauf und Vertrieb, bei den Entscheidungsträgern und im Strategischen Management (Geschäftsführer, Strategieabteilung, Generalsekretariat, CEO Positioning und Business Development) sowie generell in Projekten.

Eingesetzt wird Strategisches Netzwerken hauptsächlich in Projekten, waren sich die Experten einig. Damit dies jedoch erfolgreich geschehen kann, ist es notwendig, dass das Unternehmensnetzwerk zu den Stakeholdern aufgebaut wird, bevor es in einem Projekt mobilisiert werden kann.



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 11: Ebenen und Einordnung von Strategischem Netzwerken

Abbildung 11 veranschaulicht die Ebenen von Strategischem Netzwerken in Unternehmen. Strategisches Netzwerken ist dem Strategischen Management zugerechnet mit dem Ziel, ein stabiles Netzwerk zu allen Stakeholdern aufzubauen. Darüber hinaus wird Strategisches Netzwerken in den verschiedenen Abteilungen eingesetzt, um Projekte mit dem Tool Strategisches Netzwerken zu ermöglichen, wie durch die punktierten Kreise in Abbildung 11 gekennzeichnet ist.

Von mehreren Interviewpartnern wurde eine Netzwerk-Koordinationsstelle für das gesamte Unternehmen vorgeschlagen, ohne jedoch im eigenen Unternehmen eine solche installiert zu haben, lediglich T-Systems hat projektbezogene Netzwerk-Koordinationsstellen, wie Monika Schmid berichtete. In der Wirtschaftskammer Österreich wurde versucht, eine solche Netzwerk-Koordinations-Stelle einzurichten. Der Plan war, dass alle Kontakte von einem verantwortlichen Mitarbeiter in der Netzwerk-Koordinations-Stelle gesammelt werden und dieser Mitarbeiter bei

Bedarf Kontakte nach Rücksprache mit der Person, die den Kontakt ursprünglich hergestellt hat, vermittelt. Jedoch war dieses Projekt bislang noch nicht erfolgreich, aus Gründen, die Martina Bahardoust-Baumann berichtet:

*„Also da gibt es dann Ängste, dass ein Kontakt zu oft in Anspruch genommen werden könnte, dass sozusagen derjenige, der den Kontakt hergestellt hat, dann nichts mehr hat von dem Kontakt...Das hat viel mit Macht zu tun.“*

Der Faktor Macht, wie es von Martina Bahardoust-Baumann erlebt wurde, wurde auch in der Theorie behandelt. Das Risiko, den anderen Mitarbeitern und dem Unternehmen zu vertrauen, erschien den Mitarbeitern zu hoch. Folglich zeigt sich wiederum, dass mittels Kommunikation ein Netzwerk auf Vertrauensbasis innerhalb des Unternehmens aufgebaut werden muss.

Probleme, wie Macht-Ängste, oder dass Kontakte nicht genutzt werden können, weil sie nicht bekannt sind, also kein Systemwissen vorhanden ist, hängt mit der Größe des Unternehmens zusammen, wie Christof Zernatto erklärt:

*„Je größer das Unternehmen, desto größer ist die Gefahr, dass durchaus im Unternehmen vorhandene Netzwerke und Kontakte trotzdem nicht genutzt werden können, weil nicht bekannt ist, dass sie bestehen. Das ist in großen Unternehmen wesentlich gefährlicher als in kleinen Unternehmen. Trotzdem haben große Unternehmen wesentlich mehr Probleme damit, so was in irgendeiner Form zu bündeln und sie haben immer Angst, dass dadurch irgendwelche Dateien entstehen.“*

Vorschläge, dieses Problem zu lösen, finden sich unter anderem im Personalwesen. Ein Lohn- und Anreizsystem wird vorgeschlagen, das die Mitarbeiter nach ihrem Sozialkapital beurteilt. Konkrete Ideen, wie so etwas aussehen kann, gibt es allerdings nicht, weil man nicht berechnen kann, wie hoch der Kapitalwert eines

Mitarbeiters ist. Das Unternehmen merkt es jedoch, wenn ein wichtiger Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, wie Monika Schmied erklärt:

Eine professionelle Übergabe ist eine Maßnahme, die vorgeschlagen wurde, um gegen dieses Problem anzusteuern. Wenn ein erfahrener Mitarbeiter einen neuen Mitarbeiter sozusagen einschult, legt er zwar sein soziales Kapital nicht direkt offen, jedoch wird es durch Kommunikation über das Tagesgeschäft, die Kunden und so weiter indirekt vermittelt. Eine professionelle Übergabe gewährleistet somit, dass Kunden bzw. Stakeholder nach Freisetzung eines Mitarbeiters nicht unbetreut sind und keine Lücke im Netzwerk entsteht. Zusätzlich sollte durch ein gutes Betriebsklima eine hohe Fluktuation vermieden werden.

Ein weiterer Vorschlag zur Optimierung von Spannungsfeldern ist der Aufbau von Systemwissen. Zwei der Interviewpartner, Ganzger und Kickingger, sind überzeugt, dass die wichtigsten beruflichen Kontakte ihrer Mitarbeiter im Unternehmen durch Adresskarteien bzw. CRM-Datenbanken gesichert sind und somit Systemwissen vorhanden ist. Alle anderen bezweifelten, dass durch eine Kontakt-Offenlegung Systemwissen aufgebaut werden kann, da es kein Mitarbeiter freiwillig tun würde und auch der Kontakt zum Kontakt fehlt. Denn, wie Christof Zernatto es ausdrückte, es ist leicht, Kontaktdaten mittels Telefonbuch herauszufinden, jedoch ist es nicht relevant, unter welcher Nummer jemand zu erreichen ist, sondern es ist der entscheidende Punkt, jemanden zu kennen, der den Kontakt vermittelt oder erleichtert.

Um Systemwissen aufzubauen, wurde von allen Experten vorgeschlagen, das Netzwerken im Unternehmen durch Veranstaltungen, Schulungen, Buddy-Systeme... zu fördern. Durch interne Kommunikation erschließt sich dieses Systemwissen automatisch, wie Monika Schmied sagt:

*„Es werden in regelmäßigen Terminen durchgesprochen, was sind die wichtigsten Vertriebsvorhaben. Was sind die wichtigsten Projekte, die gerade laufen. Dass es dann automatisch oft dazu kommt, dieser Aha-Effekt. Wir haben da im Bereich einen, der kennt den und den gut und den bring ich euch einmal und schließt euch einmal kurz und weil ich weiß, der geht da mit dem privat segeln und... so etwas entsteht. Aber so etwas kann man, glaube ich, nicht systematisch aufsetzen.“*

Alle anderen Experten haben ebenfalls davon berichtet, dass durch Kommunikation Systemwissen entsteht. Darüber hinaus gaben alle Interviewpartner an, dass sie Kontakte innerhalb des Unternehmens freizügig und stolz vermitteln, wenn sie gezielt danach gefragt werden, so auch Christof Zernatto:

*„Ich bin auch irrsinnig stolz, wenn ich auf, ich sag jetzt wirklich... 80 bis 85 Prozent der Anfragen da im Haus zumindest innerhalb von einem Tag eine Antwort bringen kann, die derjenige, der angefragt hat, in drei Wochen nicht zusammengebracht hat.“*

Bedingung ist jedoch, dass das intraorganisationale Netzwerk durch Vertrauen gekennzeichnet ist und keine Konkurrenz zwischen den Mitarbeitern herrscht. Wenn also ein gutes Betriebsklima vorherrscht, entstehen somit keine Spannungsfelder, weil Mitarbeiter ihren Kollegen oder dem Unternehmen ihre Kontakte offenlegen wollen und gleichzeitig wird dadurch Systemwissen aufgebaut.

Folglich muss These drei lauten:

*Strategisches Netzwerken muss als Management-Tool im strategischen Management eingesetzt werden, um langfristig ein stabiles Unternehmensnetzwerk und Systemwissen aufzubauen und Spannungsfelder abzubauen. Unter dieser Voraussetzung kann Strategisches Netzwerken als Tool in diversen Abteilungen und Projekten eingesetzt werden.*



## 7 Resümee

Auf Basis der Theorie wurde ein Zusammenhang zwischen den Eigenschaften der Akteure in einem Netzwerk und den Effekten eines Netzwerkes gesehen. Die Auswertung der Experteninterviews bestätigte den Zusammenhang zwischen den Eigenschaften der Mitarbeiter und des Unternehmens sowie den Effekten, die ein Netzwerk bringt. Auf diesen Zusammenhang baut Strategisches Netzwerken auf:

Mit dem Tool Strategisches Netzwerken werden die Eigenschaften des Netzwerkes beeinflusst, in dem ein vertrauensbasiertes Netzwerk aufgebaut wird. Vertrauensbasierte Netzwerke lösen wiederum positive Effekte aus. Somit trägt Strategisches Netzwerken einerseits indirekt zum Unternehmenserfolg bei, wenn mit Hilfe des Tools ein Netzwerk mit Eigenschaften aufgebaut wird, welches Vorteile bringt. Andererseits führt Strategisches Netzwerken zu direkten Effekten, wenn durch die systematische und bewusste Vorgehensweise Fehler und Lücken vermieden werden und Systemwissen aufgebaut wird.

Strategisches Netzwerken ist ein Instrument, um strategische Ziele mit Hilfe von Netzwerken zu erreichen. Teilweise sehr intuitiv wird Strategisches Netzwerken in der Praxis betrieben und die vier Schritte des Netzwerkmanagements (Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation) werden durchgeführt. In erster Linie muss ein stabiles Unternehmensnetzwerk aufgebaut werden, um in weiterer Folge Strategisches Netzwerken als Management-Tool zur Erreichung strategischer Ziele in verschiedenen Projekten einsetzen zu können.

Forschungsbedarf besteht bei der Evaluation und Messbarkeit von Strategischem Netzwerken, da sich weder Network-Scorecard noch Return-on-Networks in der Praxis als geeignet erwiesen haben. Dennoch haben die Gesprächspartner aufgezeigt, dass es einen

Return-on-Networks gibt, eine Kosten-Nutzen-Rechnung auf Grund von fehlender Zurechenbarkeit jedoch nicht möglich ist. Ob Strategisches Netzwerken erfolgreich war, lässt sich also nur daran feststellen, ob das Ziel, das der Ausgangspunkt des Strategischen Netzwerkes war, erreicht wurde. Da jedoch Gesprächspartner von einer Verdoppelung der Erfolgchancen, einer 60-prozentigen Umsatzerzielung nur über Netzwerke und somit von Kosteneinsparungen berichtet haben, sollte es möglich sein, diese Effekte messbar zu machen.

Aus diesen Ergebnissen lässt sich die Leitfrage dieser Arbeit folgendermaßen beantworten:

Strategisches Netzwerken ist ein Management-Tool zur Erreichung strategischer Ziele mit Hilfe von Unternehmensnetzwerken. Der Vorteil dieses Tools liegt im Informationsaustausch mit den Netzwerken, der Absicherung des Unternehmenserfolges durch Transparenz und letztendlich in der Erreichung der gesetzten Ziele. Risiken, wie Machtängste und die eingeschränkte Nutzbarkeit von Kontakten in Unternehmen, können durch ein optimales Unternehmensklima und vertrauensvolles Netzwerken innerhalb des Unternehmens optimiert werden, da Systemwissen entsteht.

Zusammenfassend lässt sich mit den Worten von Gerald Ganzger behaupten:

*„Wahrscheinlich ist es die Zukunft, dass ein Netzwerk nicht nur die Summe von beruflichen Kontakten ist, sondern strategisch angelegt werden muss.“*

## Literaturverzeichnis

Baumgartner, Imma et al. (2008): Netzwelten – strategisches Netzwerken im Business. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG

Breiger, R. (1974): The duality of persons and groups. In: Social Forces 53, S.181-190.

Claessens, Karin und Dieter (5.7.1999): Strukturalismus. URL: [http://www.sociologicus.de/lexikon/lex\\_soz/s\\_z/struktus.htm](http://www.sociologicus.de/lexikon/lex_soz/s_z/struktus.htm) [Stand 5.5.2008]

Drüner, Marc et al. (2007): Web 2.0 – Schneller mehr wissen: Informationsvorsprung durch Nutzung neuer Rückkanäle. In: IM – Fachzeitschrift für Information Management & Consulting, Heft 22, S. 35-42. Saarbrücken: imc information multimedia communication AG

Friedschröder, Thomas (2005): Spielanleitung für Netzwerker. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Fröschl, Erich (2007): Politik Beratung zwischen Affirmation und Kritik. Wien: Wilhelm Braumüller Universitäts-Verlagsbuchhandlung Ges.m.b.H.

Fuhse, Jan A. (2005): Persönliche Netzwerke in der Systemtheorie. Schriftenreihe des Instituts für Sozialwissenschaften der Universität Stuttgart, No. 1/2005.

Furnham, Adrian (1997): The psychology of behaviour at work: The individual in the organisation. Hove: Taylor & Francis

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2006): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 2., durchges. Auflage. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Haes, Joachim (2003): Netzwerkeffekte im Medien- und Kommunikationsmanagement. Diss. Radofzell: Zabel Druck.

Holzer, Boris (2006): Netzwerke. Bielefeld: transcript Verlag.

- Hungenberg, Harald (2004): Strategisches Management in Unternehmen, 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Jansen, Dorothea (2006): Einführung in die Netzwerkanalyse, 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- Jütte, Wolfgang (2007): Die Grammatik der Netzwerke, oder soziale Beziehungen lesen lernen... In: Brainfood, No.2, 2007, S. 14-22. Wien: Art Quarterly Verlag.
- Kolhoff, Ludger (2004): Projektmanagement. Baden-Baden: NOMOS Verlagsgesellschaft.
- Landschof, Thomas (25.4.2007): Strategisches Netzwerken – Exklusiver Seminartermin am 19. Mai 2007 Live in Hamburg. URL: <http://openpr.de/news/131868/Strategisches-Netzwerken-Exklusiver-Seminartermin-am-19-Mai-2007-Live-in-Hamburg.html> [Stand 5.5.2008]
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Milberg, Joachim; Schuh, Günther (2002): Erfolg in Netzwerken. Berlin: Springer Verlag
- o.A. (2007): Speed Networking – Business Kontakte wie am Fließband. URL: <http://www.speednetworking.at/index.html> [Stand 5.5.2008]
- o.A. (2008): Geschichte der Freimaurerei in Österreich. URL: <http://www.liberales-grossloge.at/index.php?pageID=17>
- o.A. (8.8.2003): Mit sechs E-Mails bis ans Ende der Welt. URL: <http://www.spiegel.de/netzwelt/tech/0,1518,260403,00.html> [Stand 5.5.2008]
- o.A. (o.J.): Der Österreichische Cartellverband, Der ÖCV. URL: <http://www.oecv.at/?page=01-01-02-01> [Stand 5.5.2008]
- o.A. (o.J.): Für Österreichs Wirtschaft. URL: [http://wko.at/mk/WKO\\_imagefolder\\_DE07.pdf](http://wko.at/mk/WKO_imagefolder_DE07.pdf)

o.A. (o.J.): Lions helfen. URL:

<http://www.lions.at/default.asp?CID=!Standardseite!&MWAMDBID=3164&MWAMC=1&MWAMD=1&MWACID=9644692D-AF48-496C-B7FE-8D48C7CB52B1> [Stand 5.5.2008]

o.A. (o.J.): Strategisches Networking, URL:

[http://www.eupronet.com/3\\_strategisches\\_networking.php](http://www.eupronet.com/3_strategisches_networking.php) [Stand 5.5.2008]

o.A. (o.J.): Über uns, Unternehmen, Xing. URL:

<http://corporate.xing.com/> [Stand 5.5.2008]

o.A. (o.J.): Was ist Rotary. URL: <http://www.rotary.at/>

1910/page.php?S\_ID=58&dok=61 [Stand 5.5.2008]

o.A., (o.J.): Ihre starke Interessensvertretung. URL:

<http://www.arbeiterkammer.at/www-192-IP-11279.html> [Stand 25.5.2008]

o.A., (o.J.): Großorient von Österreich, URL:

[http://www.freimaurer.at/german/frm\\_g\\_texte.html](http://www.freimaurer.at/german/frm_g_texte.html) [Stand 5.5.2008]

Öttl, Christine; Härter, Gitte (2004): Networking. Hamburg: Hoffmann und Campe Verlag

Renz, Florian (2007): Praktiken des Social Networking: eine kommunikationssoziologische Studie zum online-basierten Netzwerken am Beispiel von openBC (XING). Ort: Verlag Werner Hülsbusch

Scheler, Uwe (2000): Erfolgsfaktor Networking. Frankfurt/Main: Campus Verlag

Schuhbauer, Markus (6.2.2006): Small World Networks,

<http://netzspannung.org/cat/servlet/CatServlet?cmd=netzkollektor&subCom->

[mand=showEntry&forward=&entryId=335878&version=print&print=all&lang=de](http://netzspannung.org/cat/servlet/CatServlet?cmd=netzkollektor&subCom-) [Stand 5.5.2008]

Seidl, David; Aaken, Dominik, Van (2007): Praxistheorie vs. Systemtheorie: Alternative Perspektiven der Beratungsforschung in: Arbeit (Schwerpunktheft „Beratung im Wandel“), Heft 3, Jg. 16, S. 177-190. Stuttgart: Universität Stuttgart.

Staehele, Wolfgang H. (1991): Funktionen des Management, 3. Auflage. Bern; Stuttgart: UTB für Wissenschaft

Sydow, Jörg (2006): Management von Netzwerkorganisationen, 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (2000): Steuerung von Netzwerken. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.

Walker, Steven; Marr, Jeffrey (2002): Erfolgsfaktor Stakeholder: München: Redline Wirtschaft bei Verl. Moderne Industrie.

Wasser, Harald (2007/1.1): Eine kurze Reise zum Konstruktivismus. URL: [http://www.autopoietische-systeme.de/Essay\\_Reise\\_zum\\_Konstruktivismus\\_Harald\\_Wasser.pdf](http://www.autopoietische-systeme.de/Essay_Reise_zum_Konstruktivismus_Harald_Wasser.pdf) [Stand 5.5.2008]

Weber, Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, 5. Auflage. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).

Weyer, Johannes (2000): Soziale Netzwerke. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Zernatto, Christof (o.J.): Our Strategic Networking Tool. URL: <http://www.trimediagroup.com/index.php?page=1787&l=1> [Stand 5.5.2008]

Trimedia Public Affairs, Mai 2007: Der Nutzen von strategischem Netzwerken als Schutzschild für ein Unternehmen. (Unveröffentlichtes Manuskript).

# Anhang I : Interview-Leitfaden

## (1) Netzwerk Grundlagen

- Was verstehen Sie unter einem Netzwerk?
- Zu welchem Zweck haben Sie Netzwerke?
  - o Welche Arten von Netzwerken unterscheiden Sie für sich persönlich?
- Sind Sie Mitglied in Netzwerken wie Rotary, Lions, Studentenverbindung o.Ä.?
  - o Wenn ja, zu welchem Zweck?
  - o Haben Sie aus diesen Netzwerken schon Vorteile gezogen bzw. Nachteile erlebt?
- Verwenden Sie Online-Netzwerke wie Xing, Facebook o.Ä.?
  - o Warum ja, warum nein?
  - o Zu welchem Zweck? Privat / beruflich?
  - o Sehen Sie eine Zukunft für diese Online-Netzwerke?

## (2) Netzwerken – Grundlagen

- Was ist für Sie Netzwerken/Networking?
  - o Wer betreibt es?
  - o Worauf kommt es an?
- Gibt es unterschiedliche Arten, Netzwerken zu betreiben?
  - o Wenn ja, wie unterscheiden sich diese?
  - o Gibt es Unterschiede im Kontext oder der Herangehensweise?
- Für wen ist strategisches (zielgerichtetes) Netzwerken relevant?
  - o Nur für Unternehmen bzw. deren Mitarbeiter oder auch Privatpersonen?
  - o Ab welchem Management-Level? Oder für jeden?

## (3) Strategisches Netzwerken – aus individueller Mitarbeiter-Sicht

- Wie bewusst und gezielt (strategisch) bauen Sie Netzwerke (Beziehungen) auf?
  - o Netzwerken Sie für private und/oder berufliche Ziele?
  - o Glauben Sie, dass Ihnen im Beruf viele Kontakte mehr bringen oder Beziehungen zu bestimmten Kontakten? (Wenn ja, welche?)
  - o Wann/Wie/zu welchen Bedingungen geben Sie eigene Kontakte (für das Unternehmen) preis?
- Wie gehen Sie im Beruf den Aufbau von Netzwerken an?
  - o Steht ein Ziel im Vordergrund?
  - o Wie bewerten Sie die einzelnen Kontakte?
  - o Was sind Schlüsselkontakte/wichtige Kontakte?
  - o Wie erkennen Sie, welche Netzwerke Sie in Zukunft brauchen bzw. welche Kontakte wichtig sein werden?
- Wie pflegen Sie die für Ihren Beruf wichtigen Kontakte in Ihrem Netzwerk?

- Organisiert? Wann mit wem essen/Tel./Mail?
- Was sind aus Ihrer Sicht die Voraussetzungen für gute Beziehungen in Netzwerken?
  - Gibt es einen Unterschied zwischen beruflichen bzw. privaten Netzwerken?
- Was kann eine berufliche Beziehung beeinträchtigen?
- Welche positiven/negativen Erfahrungen/Effekte haben Sie schon mit Netzwerken gemacht?

#### **(4) Strategisches Netzwerken im Unternehmen**

- Wird in Ihrem Unternehmen Strategisches (gezieltes) Netzwerken ausgeübt?
  - Zu welchem Ziel?
  - In welchen Bereichen? (Vertrieb, Public Affairs, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing,...)
- Wie ist es in Ihrem Unternehmen organisiert?
  - Aufgabe einer Person? Team? Management?
  - Wie funktioniert die Netzwerk Koordination?
- Was bringt einem Unternehmen Strategisches Netzwerken?
  - Welche Effekte?
  - Was kostet es?
  - Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?
  - Positiv/negativ?
- Worauf kommt es an, damit strat. Netzwerken für ein Unternehmen erfolgreich ist?
- Was ist das soziale Kapital eines Unternehmens?
  - Wie kann man es bestimmen?
  - Wie kann man es absichern?
  - Erfahrungen/Probleme?
  - Inwiefern kann ein Unternehmen von Mitarbeiternetzwerken profitieren bzw. inwiefern ist es davon abhängig?
- Ist Netzwerken innerhalb Ihres Unternehmens ein Thema?
  - Werden Gruppendynamiken und Cliquenbildung gefördert oder vermieden?
- Soll man das Systemwissen (Wissen über Beziehungen der Mitarbeiter im Unternehmen) analysieren, dokumentieren, allen zur Verfügung stellen?
  - Zu welchem Zweck?
  - Wie kann man das tun?
  - Wie wird das in Ihrem Unternehmen gehandhabt? Werden Kontakte weitergegeben?
  - Erfahrungen/Probleme/Vorteile?



## Anhang II : Kriterien-Katalog

| Krit.Nr. | Kriterium  | Beispiel  |
|----------|--|---|
|          | Mitglied in formellen Netzwerken   | Lions   |
|          | Verwendet Online-Netzwerke   | Xing  |
|          | Unterscheidung sozialer Netzwerke  | privat und beruflich                                  |
| 1        | Definition Strategisches Netzwerken  | Tool, um die Eigenschaften eines Netzwerkes zu ändern |
| 2        | Ausgangspunkt des Strategischen Netzwerkes                                       | Ziel  |
| 3a       | Ablauf Strategisches Netzwerken: Analyse   | Netzwerkanalyse, Kontakt aufbauen                     |
| 3b       | Ablauf Strategisches Netzwerken: Kontaktnahme                                    | direkt, über Kontakt                                  |
| 3c       | Ablauf Strategisches Netzwerken: Netzwerkmanagement                              | Pflege  |
| 4a       | Vorteile / Chancen für Unternehmen durch Strategisches Netzwerken                | Kooperation und Innovation                            |
| 4b       | Nachteile / Risiken für Unternehmen durch Strategisches Netzwerken               | Abhängigkeit  |
| 5a       | Vorteile / Chancen für den einzelnen Mitarbeiter durch Strategisches Netzwerken  | Macht   |
| 5b       | Nachteile / Risiken für den einzelnen Mitarbeiter durch Strategisches Netzwerken | Abhängigkeit  |
| 6a       | Anforderungen an das Unternehmen   | Unternehmenskultur                                    |
| 6b       | Anforderungen an die Mitarbeiter   | Analytisches Denken                                   |
| 6c       | Anforderungen an das Netzwerk  | Vertrauen   |
| 7        | Abhängigkeit des Netzwerkeffektes von den Mitarbeitern und Unternehmen           | durch individuelle Kontakte                           |
| 8        | Einordnungsvorschläge in das Management  | Projektmanagement                                     |
| 9        | Optimierung der Spannungsfelder  | Anreizsystem  |
| 10       | Aufbau von Systemwissen  | Netzwerken innerhalb des Unternehmens                 |
| 11       | Relevanz von Strategischem Netzwerken  | ab MM-Level   |
| 12       | Messbarkeit von Strategischem Netzwerken   | RoN, BsC  |

## Anhang III : Gesamtauswertung der Interviews

| Nr. | Kriterium   | Ergebnisse alle Interviewpartner   |
|-----|---|--|
| j   | Mitglied in formellen Netzwerken                    | 3 von 9  |
| n   | Verwendet Online-Netzwerke                          | 1 von 9  |
|     | Unterscheidung sozialer Netzwerke                   | 1 Netzwerk, mehrere Nutzungen<br>persönlich, operativ und strategisches Netzwerk<br>privat/beruflich, institutionalisiert/lose   |
| 1   | Definition Strategisches Netzwerken                 | Kontakte, die ich habe, einsetzen, um bestimmte Ziele schneller zu erreichen<br>Unternehmenszielorientiertes, projektorientiertes Netzwerken<br>Evaluation von Netzwerk, um Themen zu beeinflussen<br>Strategisches Netzwerken für den Beruf, außerhalb des Unternehmens<br>wichtiges Management-Tool in der Strategieverfolgung   |
| 2   | Ausgangspunkt des Strategischen Netzwerkes          | Ziel<br>Thema<br>Notwendigkeit<br>Projekte<br>Kundeninteressen   |
| 3a  | Ablauf Strategisches Netzwerken: Analyse            | Welche Funktionen/Kontakte brauche/habe ich<br>Analyse im Team<br>Zugang finden<br>Raster entwickeln – Termine ausmachen – Erstgespräch – Zweitkontakt   |
| 3b  | Ablauf Strategisches Netzwerken: Kontaktnahme       | direkte Kontaktnahme<br>über Kontakt (nach Wissen/Gefühl)<br>über Veranstaltungen<br>Thema ist immer wichtig<br>Kontakte knüpfen und erhalten<br>Zufall zulassen   |
| 3c  | Ablauf Strategisches Netzwerken: Netzwerkmanagement | Netzwerkpflege ist eine Investition in die Zukunft<br>Systematik ist notwendig, da die Zeit limitiert ist<br>Recherche über Umfeld der Kontakte<br>Pflege: Termine, Veranstaltungen, Firmenfeste, persönliche Treffen, Telefonate, Informationen, Mittagessen<br>dezenzte Pflege, trotzdem nicht vergessen<br>Netzwerk-Manager im Unternehmen<br>Matrix mit Namen und Funktionen, ständig aktualisiert |

|    |   |   |
|----|---|---|
| 4a | <p>Vorteile / Chancen für Unternehmen durch Strategisches Netzwerken</p>                | <p>Information (Agenda Setting):<br/>         Entscheidungen durchschauen<br/>         weiteres Feld an Kontakten<br/>         Systemwissen<br/>         Recruiting<br/>         Innovation<br/>         berufliche Interessen weiterbringen<br/>         Projekte absichern</p> <p>Transparenz:<br/>         zielorientierter sein<br/>         Lücken vermeiden<br/>         Fehlervermeidung<br/>         kein Zufall<br/>         Erfolgskontrolle</p> <p>Präsenz und Reputation - Weiterempfehlung:<br/>         Aufträge - Umsatz<br/>         Absicherung des Geschäftserfolges, Hilfestellung<br/>         Positionierung / Image<br/>         Vertriebskosten senken</p> |
| 4b | <p>Nachteile / Risiken für Unternehmen durch Strategisches Netzwerken</p>               | <p><i>von allen als gering eingestuft, kann vereinzelt vorkommen:</i><br/>         Intrigen<br/>         Fehler<br/>         Vertrauensmissbrauch<br/>         Informationsweitergabe<br/>         persönliche Vorteilnahmen<br/>         Lücke, wenn wesentlicher Mitarbeiter geht<br/>         Imageschaden<br/>         Totlaufen von Netzwerken, wenn sich niemand verantwortlich fühlt<br/>         Macht der Mitarbeiter</p>  |
| 5a | <p>Vorteile / Chancen für den einzelnen Mitarbeiter durch Strategisches Netzwerken</p>  | <p>höchstpersönliches Kapital:<br/>         stärkt die eigene Position im Unternehmen<br/>         Karriereleiter zu planen<br/>         Promotoren finden – Konzepte durchsetzen</p> <p>Informationen, Know-how austauschen:<br/>         Kontakte und Ideen finden<br/>         Zugang zu weiteren Themen – Eigendynamik<br/>         zielorientierter sein<br/>         kein Zufall</p>  |
| 5b | <p>Nachteile / Risiken für den einzelnen Mitarbeiter durch Strategisches Netzwerken</p> | <p>ausgenützt werden<br/>         Intrigen<br/>         es passiert alles, was menschlich ist<br/>         Risiko des Kontakte "verbrennen" bei Mittlerrolle<br/>         Enttäuschung,<br/>         keine Hilfe, wenn jmd. rüpelhaft ist<br/>         Zeitmangel<br/>         Probleme mit anderen Abteilungen</p>   |

|    |                                  |   |
|----|----------------------------------|---|
| 6a | Anforderungen an das Unternehmen | <p>Unternehmenskultur, offene Gesprächsbasis<br/> Dokumentation<br/> Ordnung<br/> Transparenz schaffen<br/> Kontinuität<br/> Vernetzung im Kundenbereich<br/> Internes Netzwerken fördern</p>   |
| 6b | Anforderungen an die Mitarbeiter | <p>gute und vor allem viele Kontakte<br/> Vertrauen und Verantwortungsbewusstsein ausstrahlen<br/> geben und nehmen<br/> soziale Kompetenz<br/> Anschlussfähigkeit:<br/> sich integrieren und integrativ wirken<br/> Spaß haben, Leute kennen zu lernen, offen sein,<br/> Menschen mögen<br/> Kommunikationsfähigkeit<br/> Engagement<br/> Respekt<br/> spannender Gesprächspartner<br/> keine Intrigen<br/> strategisch organisiert sein<br/> Vernetztes Denken: Zusammenhänge durchschauen und<br/> etwas daraus machen<br/> Ehrlichkeit<br/> gesellschaftliches Standing<br/> Wertschätzung, nicht sofort Vorteil erwarten<br/> Kontextsensitivität (sozial und thematisch)<br/> Cleverness</p>  |
| 6c | Anforderungen an das Netzwerk    | <p>geben und nehmen<br/> Vertrauen<br/> bezogen auf die Themen, Probleme, Stakeholder des<br/> Unternehmens<br/> Kontakte auf breiter Basis, Diversität (Personen,<br/> Hierarchien, Branchen)<br/> 10-20 Top-Kontakte (sind themenbezogen für das<br/> Unternehmen unterschiedlich – selektiv = Qualität)<br/> ähnliche hierarchische Ebene zwischen den Kontakten,<br/> obwohl diese sekundär ist.<br/> gegenseitige Hilfestellung<br/> inhaltliche Themen<br/> Gesprächsbasis<br/> Fairness<br/> Toleranz<br/> Diskretion<br/> Abstand<br/> Umgang<br/> Respekt<br/> Verlässlichkeit<br/> gerne Mitglied sein<br/> Bekanntheitsgrad des Netzwerks<br/> beruflicher Nutzen für beide (alle)<br/> Sympathie, Chemie</p> <p><i>Vertrauen, Toleranz und Sympathie wurden zweimal als<br/> nicht notwendig eingestuft</i></p> |

|   |  |  |
|---|--|--|
| 7 | <p>Ähängigkeit des Netzwerkeffektes von den Mitarbeitern und Unternehmen</p> | <p>Regelverstoß führt zum Ausschluss aus dem Netzwerk von allen:<br/> Wenn jemand Unwahrheiten erzählt, braucht er nicht mehr anrufen.<br/> Wenn Nachteile auftreten, kommt es zum Bruch.<br/> Fehlende Kontakte führen zum Scheitern.<br/> Wenn jemand kriminell geworden ist oder in der Zeitung durch etwas war, kann man gut auf ihn verzichten.<br/> bei Vertrauensbruch<br/> wenn Anforderungen nicht erfüllt werden<br/> bei Unpünktlichkeit<br/> wenn man nur wegen der Funktion kontaktiert wird<br/> -&gt; Wenn ein Unternehmen ständig rote Zahlen schreibt, ist das Netzwerk sicher schlecht.</p> <p>positiv: gepflegtes Netzwerk ist immer aktivierbar<br/> Einschätzung zu etwas geben. Wenn es richtig ist, ist dem geholfen und man hat eine gute Schiene aufgebaut, wenn man selbst etwas braucht.</p> <p><i>Kontrast: Einerseits Sympathie nicht wichtig, nur Thema, andererseits wird es negativ beurteilt, wenn man nur wg. der Funktion kontaktiert wird.</i></p> |
| 8 | <p>Einordnungsvorschläge in das Management</p>                               | <p>Strategisches Management:<br/> Geschäftsführer<br/> wesentliche Mitarbeiter<br/> CEO Positioning<br/> Generalsekretariat<br/> Business Development<br/> Strategie</p> <p>Öffentlichkeitsabteilungen:<br/> Lobbying, Public Affairs<br/> Account-Lobbying</p> <p>Projekte:<br/> Projektleiter<br/> Team, in Projekten</p> <p>andere Vorschläge:<br/> Netzwerk-Clearing-Stelle/Netzwerk-Manager<br/> -&gt; Netzwerk-Clearing-Stelle gescheitert auf Grund von Angst und Macht bei WKÖ<br/> eigene Abteilung<br/> Marketing<br/> Vertrieb<br/> Mitarbeiter sollen Netzwerke aufbauen</p>   |

|    |                                 |  |
|----|---------------------------------|--|
| 9  | Optimierung der Spannungsfelder | <p>Netzwerk-Clearing-Stelle braucht das Vertrauen aller, sonst führt es zu Angst.<br/> Unternehmensinteresse ist das Systemwissen, Mitarbeiter hat gegenteiliges Interesse, das ist ein Spannungsfeld, das durch ein Lohn- und Anreiz-System ausgeglichen werden kann.<br/> Netzwerken im Unternehmen:--&gt; nicht ein Thema nur über einen Mitarbeiter<br/> Verweigerung von Kontaktfreigabe noch nicht erlebt--&gt; Systemwissen führt zur Optimierung<br/> Unternehmensruf ist ausschlaggebend<br/> Professionelle Übergabe (Personalwesen)<br/> keine hohe Fluktuation – Betriebsklima<br/> Beurteilung der Mitarbeiter nach Sozial-Kapital = Visitenkarte<br/> keine Spannungsfelder:<br/> Es gibt keine Monopol-Kontakte außer bei Freunden und Familie.<br/> Kein Problem, da jeder auf einer hohen Ebene einen Nachfolger hat.</p> |
| 10 | Aufbau von Systemwissen         | <p><i>Alle Interviewpartner:</i><br/> Geben Kontakte her, wenn man sie fragt, bei Sympathie, Vertrauen, Förderungswürdigkeit</p> <p>Aufbau von Systemwissen nicht standardisiert möglich:<br/> Abbildung des Netzwerks durch NW-Analyse<br/> berufliche Kontakte sind weitestgehend bekannt<br/> Adressverzeichnis mit Schlagworten (CRM Datenbank)<br/> Systemwissen entsteht durch interne Kommunikation (Mittagessen, Netzwerktreffen, Buddy-System), Netzwerke beobachten, dokumentieren und darüber reden</p> <p>Nicht Outlook-Offenlegung (7 von 9):<br/> brauche den Kontakt zu dem Kontakt, die Kontaktdaten sind nicht das Ausschlaggebende<br/> mehrere Mitarbeiter auf ein Thema</p>  |

|    |  |  |
|----|--|--|
| 11 | Relevanz von Strategischem Netzwerken    | <p>für jeden, der andere Kontakte benötigt je größer das Unternehmen, desto größer die Gefahr, dass Netzwerke nicht genutzt werden können Für alle wichtig, deren Geschäft mit Menschen und Informationen zu tun hat.</p> <p>auf jeder hierarchischen Stufe, aber ab einem gewissen Management-Level systematischer Bei einer verantwortungsvollen Position gehört das dazu Ein guter Manager/Führungskraft muss den Netzwerken können.<br/>Notwendigkeit, um in das Management zu kommen</p> <p>Wahrscheinlich ist es die Zukunft, dass Netzwerke nicht die Summe der beruflichen Kontakte sind, sondern strategisch angelegt werden.</p> <p>Entscheidungsträger, Opinion-Leader, Generaldirektoren PR, Public Affairs, Lobbying<br/>Berater, Vernetzungsprojekte, Gesprächsvermittlung<br/>Verkauf und Vertrieb<br/>Freiberufler (Architekten, Anwälte, Wirtschaftsprüfer)</p> |
| 12 | Messbarkeit von Strategischem Netzwerken | <p>Return-on-Networks ist schwierig zu bestimmen, aber vorhanden<br/>Aufwand mit Vorteilen gegenrechnen<br/>Kosten/Nutzen-Rechnung nicht möglich<br/>Kosten sind nicht berechenbar, aber es gibt einen Mehraufwand.<br/>Kapitalwert ist nicht berechenbar, aber spürbar, wenn ein Mitarbeiter geht.</p> <p>Strategisches Netzwerken kostet weniger, als es kosten würde es nicht zu tun</p> <p>Ergebnisse gibt es erst in 6-12 Monaten.<br/>Wert einer Beziehung kann sich schnell ändern (nach Thema, Funktion).</p> <p>Strategisches Netzwerken kann die Erfolgswahrscheinlichkeit verdoppeln.<br/>Erfolgreich, wenn ein Projekt positiv abgewickelt werden kann.</p>  |