

Carsten Sudhoff



Keiner gewinnt allein

Strukturiertes Netzwerken –
der unterschätzte Weg zum Erfolg

HAUFE

Carsten Sudhoff

Keiner gewinnt allein

**Strukturiertes Netzwerken – der
unterschätzte Weg zum Erfolg**

HAUFE



Inhalt

Mein Weg zum Netzwerk-Profi	12
--	-----------

TEIL A: NETZWERKEN – DIE ABKÜRZUNG ZUM ERFOLG	16
--	-----------

1. Keiner gewinnt allein – dieses Buch im Rahmen der Geschichte des Netzwerks	18
Zwischenmenschliches – eine kurze Geschichte des Netzwerks	18
Der Aufbau des Buchs	21
2. Win-win – Sinn und Freude durch Verbindung	23
Strukturiertes Netzwerken schafft vertrauensvolle Verbindungen	23
Strukturiertes Netzwerken bedeutet absichtsvolles Vernetzen	24
Strukturiertes Netzwerken gelingt mit Empathie und Gegenseitigkeit	25
Strukturiertes Netzwerken ermöglicht vielfältige Erfolge auf allen Ebenen	26
Strukturiertes Netzwerken hat Vorteile für alle drei Netzwerk-Rollen	27
Strukturiertes Netzwerken entfesselt »the Power of Networking«	28

Strukturiertes Netzwerken ist der entscheidende Boost für technologische Vernetzung	29
Fazit	30
Reflexion, Impulsfragen und Übungen zu Kapitel 2	31
 3. Überblick – die fünf Bausteine des Netzwerks.	 33
Task: Worum geht es?	33
Deep Dive: Seeker, Connector und Giver	39
Die eigene Marke: Wofür stehe ich?	44
Zusammenhänge zwischen den Bausteinen des Netzwerks	50
Reflexion, Impulsfragen und Übungen zu Kapitel 3	53
 4. Tools – die Netzwerk-Ausrüstung.	 58
Zielsetzung für das Strukturierte Netzwerken	58
Das eigene Mindset und Glaubenssätze	59
Die Netzwerk-Power-Frage	63
Netzwerk-Leadership	65
Netzwerk-Memory	69
Instrumente für mehr Netzwerk-Motivation	72
Reflexion, Impulsfragen und Übungen zu Kapitel 4	75
 5. Qualitäten – Merkmale von Netzwerken	 80
Netzwerk-Modul und Netzwerk-Kette	80
Netzwerk-Stärke	82
Vertrauen und wie es entsteht	85
Exkurs: Das Gefangenendilemma und die Relevanz der Spieltheorie für das Netzwerken	87
Reflexion, Impulsfragen und Übungen zu Kapitel 5	91

TEIL B: PROBLEME LÖSEN DURCH STRUKTURIERTES NETZWERKEN	94
6. Nie mehr ergebnislos – Netzwerk-Events	97
Wissenswertes zu Netzwerk-Events.	97
Vor dem Netzwerk-Event.	99
Während des Netzwerk-Events.	102
Nach dem Netzwerk-Event	106
Reflexion, Impulsfragen und Übungen zu Kapitel 6	108
7. Gezielt zum Wunschjob – berufliche Veränderungen per Netzwerk	113
Bankkonto vs. Netzwerk.	113
Drei Erfolgskonzepte bei der Jobsuche	114
Die sieben Schritte des Bewerbungsprozesses aus Sicht des Netzwerkers	120
»The Power of Connecting« – ein Spiel für alle.	130
Reflexion, Impulsfragen und Übungen zu Kapitel 7	131
8. Bestens bekannt – Netzwerken innerhalb der eigenen Organisation	133
Strukturiertes Netzwerken in Organisationen.	142
Reflexion, Impulsfragen und Übungen zu Kapitel 8	145
9. Gewinn garantiert – Unternehmens- kooperationen	147
Netzwerke und Ökosysteme: Katalysatoren für Erfolg. . . .	147
Die Macht der Ökosysteme	163
Reflexion, Impulsfragen und Übungen zu Kapitel 9	166

10. Netzwerke für das Gemeinwohl – Sozial-Kooperationen und Public-private-Partnerships	172
Wissenswertes über Public-private-Partnerships (PPPs)	172
Mögliche Rollen von NGOs in Public-private-Partnerships	173
Vorteile der Einbindung von NGOs in Public-private-Partnerships	174
Herausforderungen und Spannungsfelder	175
Storytelling: Vertrauen und die Macht des Geschichtenerzählens	177
Reflexion, Impulsfragen und Übungen zu Kapitel 10	180

TEIL C: ZUSAMMENFASSUNG FÜR SCHNELL-LESENDE	182
Warum sollte ich mich mit dem Strukturierten Netzwerken auseinandersetzen?	184
Was muss ich über die Netzwerk-Rollen und die eigene Marke wissen?	185
Was muss ich über den Task wissen?	185
Was sollte ich in der Rolle des Seeker beherzigen?	186
Was sollte ich in der Rolle des Connector beherzigen? . . .	187
Was sollte ich in der Rolle des Giver beherzigen?	188
Warum ist das Geben und Helfen so zentral beim Netzwerken?	188
Wie nutze ich ein Netzwerk-Event am besten?	189
Wie kann ich den Netzwerk-Ansatz auf die Jobsuche anwenden?	190

Welchen Wert hat das Strukturierte Netzwerken innerhalb von Organisationen?	191
Wie wende ich den Netzwerk-Ansatz auf den Aufbau eines Ökosystems an?	192
Wie wende ich den Netzwerk-Ansatz auf die Entwicklung von »Sozial-Kooperationen« (Public- private-Partnerships) an?	193
Schlussgedanke.	194
Danksagung	196



Mein Weg zum Netzwerk-Profi

Geboren wurde ich in London als Sohn eines Diplomaten und einer Kunsthistorikerin. Der regelmäßige Standortwechsel war daher für mich vorprogrammiert. Meine Kindheit und Jugend verbrachte ich in unterschiedlichen Ländern, in unterschiedlichen Kulturen und unterschiedlichen Schulsystemen. Freundschaften aufzubauen, war für mich ein Leichtes. Freundschaften zu halten, insbesondere nach einem weiteren Umzug in ein neues Land oder auf einen neuen Kontinent, fiel mir dagegen sehr schwer. Wie konnte man denn eine Freundschaft aufrechterhalten, wenn man nicht mehr am gleichen Standort wohnte und den direkten sozialen Kontakt nicht mehr pflegen konnte? So gewann ich früh ein Gespür für die Belastbarkeit von Beziehungen und dafür, wie man diese auch über Distanz und Zeit aufrechterhalten kann. Außerdem stellte ich fest, dass »einmal im Netzwerk, immer im Netzwerk« immer gilt. Auch nach Jahren ohne Kontakt freuen sich Menschen, wenn man sich wieder bei ihnen meldet.

Während meines Studiums an einer französischen Hochschule (HEC Paris) begegnete mir dann zum ersten Mal das Konzept eines Netzwerks in Form der Vereinigung ehemaliger Studierender (Alumni). Dies schärfte meinen Blick für die Chancen, die organisierte Netzwerke und regelmäßige Events bieten. Zu meinem Karrierebeginn bei einem führenden deutschen Automobilhersteller Ende der 90er-Jahre wurde mir von meinem Arbeitgeber empfohlen, ein Netzwerk aufzubauen. Es hieß, dies sei wichtig für die eigene Entwicklung und Karriere. Ich nahm den Auftrag mit, hatte aber keine Vorstellung, was ich konkret tun sollte und wie sich ein Netzwerk überhaupt erfolgreich aufbauen ließ. In den kommenden Jahren beobachtete ich, wie

einzelne Kollegen und Kolleginnen gezielt Verbindungen zu anderen Personen aus dem Kollegium knüpften und wie diese durch ihre Kontakte schneller und erfolgreicher Karriere machten als andere. Ich sah aber auch Kolleginnen und Kollegen, die sich bei der Bildung eines Netzwerks deutlich schwerer taten und wahrscheinlich auch deswegen in ihrer Karriere weniger erfolgreich waren. Auch hier lernte ich dazu.

Später, während ich als Personalchef fünf Jahre beim Weltwirtschaftsforum (World Economic Forum – WEF) arbeitete, erlebte ich die hohe Schule des Netzwerkens aus erster Hand. Den meisten Lesern und Leserinnen ist das WEF wohl am ehesten durch das Jahrestreffen in Davos (Schweiz) bekannt. Ich hatte das Privileg und die Freude, jahrelang in Davos erleben zu dürfen, wie sich top Führungskräfte aus Politik, Wirtschaft, Academia und Zivilgesellschaft trafen, um zu geopolitischen und sozioökonomischen Problemfeldern Stellung zu beziehen und Lösungen zu finden. Das Weltwirtschaftsforum bietet einen idealen Rahmen zum Austausch. Auch wenn die offiziellen Anlässe den Top-Führungskräften vorbehalten sind, unterscheiden sich die Persönlichkeiten der Teilnehmenden auf allen Hierarchieebenen nicht stark voneinander. So gibt es auf jedem Level introvertierte genauso wie extrovertierte Menschen, »Denker« genauso wie »Macher«, Unternehmerinnen, Wirtschaftsbosse, Politikerinnen, Wissenschaftler, Personen aus Asien, aus Europa, aus Afrika oder vom amerikanischen Kontinent, Junge wie Alte. Der Sinn und der Mehrwert des Austauschs zwischen einzelnen Entscheidungsträgern waren für mich dabei stets offensichtlich. Ich bewunderte die Leichtigkeit, mit der einige Personen allem Anschein nach mit Fremden das Gespräch suchten und schnell eine Basis für einen gezielten Austausch fanden.

Auch wenn ich den regen Austausch aus der Nähe betrachten konnte, erkannte ich zunächst kein System, keine Technik, keinen verbindenden Ansatz, welcher erfolgreiches von erfolglosem Netzwerken unterschied.

Ich stellte mir die Frage, ob sich Netzwerken erlernen lässt oder ob diese Kunst angeboren sein muss. Ist Netzwerken nur etwas für Extrovertierte oder kann auch ein introvertierter Mensch erfolgreich netzwerken? Ich fragte mich, ob Nutzen-orientiertes Netzwerken nur in einem klar definierten Raum (wie beim WEF) möglich sei oder ob das überall geschehen kann. Am Ende lautete meine Schlüsselfrage: Gibt es einen allgemeingültigen und transferierbaren Ansatz, gibt es Tipps und Tricks, mit denen jeder Mensch – auch ohne jegliche Vorbildung – zu einem »Profi-Netzwerker« werden kann? Das World Economic Forum bot einen idealen Rahmen, um Netzwerkende zu beobachten und einen solchen Ansatz zu entwickeln.

In den letzten Jahren hatte ich beruflich die Möglichkeit, in mehr als zehntausend Beratungen mit Personen aus ganz verschiedenen Industrien, Funktionen und Hierarchieebenen zu arbeiten, meine Netzwerk-Methoden anzuwenden und systematisch weiterzuentwickeln. Meine Klienten und Klientinnen kamen mit ganz unterschiedlichen Problemen und Fragestellungen zu mir. Da war zum Beispiel der erfolgreiche Manager, der nach einer weiteren Umstrukturierung seines Arbeitgebers den Job verloren hatte und bislang vergeblich auf den Stellenbörsen nach der nächsten Job-Offerte suchte. Da war der Projektmanager, der bemüht war, aber bis dato vergeblich versucht hatte, ein aufwendiges und teures Medizinprodukt in Lateinamerika auf den Markt zu bringen, und der an der mangelnden Finanzkraft des lokalen Gesundheitssektors scheiterte. Und da war das Unternehmen, das auf dem Weg in eine nachhaltige Wertschöpfung nicht wusste, ob und, wenn ja, mit wem, es eine Kooperation eingehen sollte.

Ich bemerkte, dass alle diese Personen ihr jeweiliges Problem nicht allein lösen können würden. Sie brauchten dazu (mindestens) eine weitere Person, einen Kontakt, einen Wissensträger oder eine Vermittlerin. Mithilfe meiner systematisch entwickelten und erprobten Netzwerkstrategie, welche ich meinen Klienten und Klientinnen vermittelte, konnten diese für alle diese Beispielsituationen und viele mehr eine

gute Lösung finden. Ich nenne diese Vorgehensweise »Strukturiertes Netzwerken«. Wie das funktioniert, erfahren Sie in diesem Buch. Ich teile hier mit Ihnen mein Wissen und die Strategien zum Strukturierten Netzwerken, sodass auch Sie ab sofort Ihr Netzwerk gezielt ausbauen und nutzen können, um Ihre eigenen Ziele, Ziele Ihrer Organisation und Ziele für die Gemeinschaft sowie unsere Gesellschaft erfolgreich voranbringen können. Damit Ihnen die Umsetzung gelingt, schließt jedes Kapitel mit einer Übersicht und konkreten Fragestellungen, die Ihnen die Anwendung erleichtern. Das Stochern im Nebel ist beendet – ab sofort werden Sie Netzwerken gezielt nutzen, um Ihr Business (und das anderer!) voranzubringen.

Es ist mir ein persönliches Anliegen, sowohl Zusammenhänge und Hintergrundwissen als auch die vielen Tipps und Tricks, die sich im Laufe der Jahre in der Arbeit mit meinen Klienten und Klientinnen als nützlich, als wertvoll oder gar als Gamechanger erwiesen haben, mit Ihnen zu teilen. Alle Erfolgsbeispiele stammen aus meiner Beratungspraxis. Ich bin zutiefst überzeugt, dass Netzwerken, richtig verstanden, die Gemeinschaft stärkt, Win-win-Situationen schafft und Menschen auf positive Weise miteinander verbindet: »Keiner gewinnt allein!« In diesem Sinne: Lassen Sie uns gemeinsam loslegen!

3. Überblick – die fünf Bausteine des Netzwerks

Die Grundbausteine des Netzwerks bestehen aus dem Task (dem Suchauftrag), den oben schon erwähnten drei Netzwerk-Rollen – Seeker, Connector und Giver – sowie der eigenen Marke, die die Positionierung im Netzwerk prägt. In diesem Kapitel möchte ich Ihren Blick für die zentralen Komponenten des Netzwerks schärfen.

Task	→	»Suchauftrag des Seeker«
Seeker	→	»Ich suche etwas.«
Connector	→	»Ich kann vernetzen.«
Giver	→	»Der Seeker sucht mich.«
Eigene Marke	→	»Wer bin ich / wofür stehe ich?«

Abb. 3.1: Grundbausteine des Netzwerks und ihre Zusammenhänge

Task: Worum geht es?

Ein Task ist der Suchauftrag eines Seeker. Er beschreibt dessen Suche nach einem Kontakt, einem Ergebnis, einem Input, einer Person, nach Wissen, Information, einer Lösung o. Ä. Ein Task kann entweder in

schriftlicher oder in mündlicher Form übermittelt werden. Im Idealfall ist der Suchauftrag so formuliert, dass ein Connector oder ein Giver den Task genau versteht. Dazu braucht es folgende Informationen:

1. Wer ist der Seeker?
2. Was genau sucht er? (Je konkreter die Beschreibung, desto höher die Chance auf Erfolg.)
3. Welchen eventuellen Vorteil könnten Connector oder Giver durch den Task erhalten?
4. Gibt es eventuell eine Belohnung für eine erfolgreiche Vernetzung (vgl. Netzwerk-Suchprämie)?
5. In welchem Zeitrahmen sollte der Task beantwortet werden?

Je klarer ein Task ist, desto höher die Chance, dass der Task dem Seeker zum Erfolg verhilft.

Wie also kann der Seeker die Klarheit des eigenen Tasks gewährleisten? Wie stellt er sicher, dass der Task optimal formuliert ist und dass das Risiko eines Missverständnisses auf ein Minimum reduziert wird?

Aus Sicht des Seeker empfiehlt es sich, den Task aufzuschreiben, denn das schriftliche Formulieren hilft dabei, die eigenen Gedanken zu manifestieren und zu strukturieren und den Suchauftrag zu konkretisieren und zu präzisieren.

Für den einen oder anderen Leser mag sich die Empfehlung, den Task schriftlich auszuformulieren, pedantisch oder unnötig anhören. Aber die Gegenüberstellung eines starken und eines schwachen Beispiels für die Formulierung eines Tasks (s. folgende Tabelle) und das danach geschilderte Beispiel zeigen, wie wichtig diese Empfehlung sein kann.

	Starkes Beispiel	Schwaches Beispiel
Wer bin ich und was mache ich (insbesondere bei Jobsuche)?	Mein Name ist XY, ich bin zertifizierter Projektleiter in der chemischen Industrie.	Mein Name ist XY, ich bin verheiratet und habe zwei Kinder.
Wonach genau suche ich? Was ist das Ziel der Suche?	Ich suche den Kontakt zu einer Führungskraft in der Firma ABC in der chemischen Industrie. Ich bin in der beruflichen Neuorientierung und würde deshalb gern mehr über die Firma ABC erfahren.	Ich suche einen neuen Job, am liebsten in der Firma ABC.
In welchem Zeitrahmen suche ich?	Gern würde ich den Kontakt innerhalb der kommenden zwei Wochen erhalten und dann ansprechen.	Es wäre toll, bei Gelegenheit mit jemandem dort sprechen zu können.
Warum lohnt es sich, mir zu helfen?	Gern erwidere ich bei Gelegenheit den Gefallen.	Ich weiß jede Hilfe wirklich sehr zu schätzen.

Tab. 3.1: Veranschaulichung einer starken vs. einer schwachen Formulierung eines Tasks

Beispiel: Stille Post

Im Jahr 2022 sprach mich eine Person an, die im Begriff war, eine Zusatzausbildung zu beenden. Diese Person bat mich um Unterstützung mit den Worten: »Ich suche einen Kontakt in der Schweizer Uhrenindustrie.« Ich bat die Person, mir ihr Anliegen im Detail zu erklären, denn ich verstand nicht, nach welcher Art Kontakt die Person wirklich suchte. Es konnte ja nicht sein, dass einfach irgendeine Person in der Schweizer Uhrenindustrie in Frage kommen würde. Es stellte sich heraus, dass der Seeker als Teil seiner Ausbildung eine Abschlussarbeit über die Schweizer Uhrenindustrie schrieb. Im Kern dieser Arbeit hatte die Person die Hypothese aufgestellt, dass innerhalb der kommenden 15 Jahre alle Schweizer Uhren digital werden würden. Die Person wollte diese