

„Nur noch Berge von Visitenkarten“

Warum so viele klassische Netzwerke sich als Enttäuschung erweisen

Wenn Netzwerke zum modernen Management gehören und mehr sein wollen als reine Kontaktpflege, müssen sie auch strengere Maßstäbe für sich gelten lassen. Dass es modern ist, sich als „bekennende Netzwerker“ zu bezeichnen, ist noch kein Beweis dafür, dass Netzwerke wirklich unternehmerischen Mehrwert schaffen. Spricht man mit Top-Managern, zeigt sich ein durchaus diffuses Bild. Zwar verzeichnen Netzwerke, online und offline, immer neue Mitgliederrekorde, schaffen aber schnell auch einen hohen Frustrationslevel: Schon bald steht man vor Bergen nicht nutzbarer Visitenkarten, ist der langen An- und Abfahrten zu Abendessen mit wieder einmal wildfremden Menschen überdrüssig, schlummert bei enttäuschenden Referenten schon mal weg und erhält insgesamt nur wenige konkrete Hinweise für die eigene Problemstellung im Unternehmen. Und von der berühmten Schwarmintelligenz in Gruppen ist man schon überhaupt Lichtjahre entfernt. Aber die Sorge der Geschäftsführer, da draußen den entscheidenden Tipp zu verpassen oder auch der gefühlten Einsamkeit auf der Chefetage zu entgehen, treiben sie doch immer wieder in die Netzwerke hinein.

Klassische Netzwerke mit vielen Schwächen

Dass das, was als effektives Netzwerk gepriesen wird, oftmals wenig produktiv funktioniert, ist eigentlich kein Wunder:

- Die Pflege und Nutzung von Netzwerken kostet überproportional viel Zeit.
- Informations- und Erfahrungsaustausch sind relativ unstrukturiert, die Zusammensetzung der Netzwerke ist zumeist beliebig.
- Sie bieten zwar Austausch über alles Mögliche und vielfältige Kontakte, weisen dabei

aber einen extrem hohen Streuverlust auf. Vergleicht man einmal die Zahl an Informationen und Hinweisen, die man nicht verwenden kann mit den wirklich wichtigen Hinweisen, kommt man in der Regel zu desaströsen Ergebnissen.

- Ob Ratschläge Dritter in diesen Netzwerken verlässlich sind, weiß man nicht, weil es kein soziales Vertrauen in die Mitglieder gibt. Hinweise erweisen sich als veraltet, auf die eigene aktuelle Situation nicht zutreffend oder direkt als falsch.
- Durch die fehlende Verlässlichkeit wird wiederum überproportional viel Zeit zur Überprüfung der Netzwerk-Information benötigt.
- Auch Netzwerk-Informationen, die sich neutral geben, sind vielfach interessengebunden.
- Außerdem kann ich in offenen Netzwerken nie sicher sein, wie meine Information verwendet wird. Das macht mich extrem vorsichtig und nicht offen, wie es Netzwerke doch eigentlich versprechen.
- Netzwerkaustausch ist immer zeitlich begrenzt, er umfasst nie nachhaltige Prozessbegleitung oder komplexere Sachverhalte. Netzwerke simplifizieren.

Netzwerke müssen verkleinert statt vergrößert werden

Nun wird man dem Unternehmer niemals empfehlen, seine Tür zuzuschließen und wie anno damals der mittelständische Patriarch nur auf seinen Bauch zu hören oder Zeitung zu lesen. Vielmehr muss die Frage gestellt werden, wie man Netzwerke produktiver machen kann. Die Antwort ist überraschend: Netzwerke dürfen nicht offen, sondern müssen vertraulich organisiert sein.

Nr. 1

Netzwerke erfolgreich gestalten

2008

Niemand kann Unternehmer besser beraten als Unternehmer selbst

Und sie müssen zunächst kleiner werden. Das erscheint paradox, aber die hohe Zahl der Teilnehmer, oft auch noch wechselnd, ist kontraproduktiv, weil sie zu viele unnütze Austauschvorgänge produziert. Netzwerke müssen auch nachhaltiger sein mit festen Zirkeln von Personen, die sich gegenseitig kennen, um Problemtiefe und Vertrauen zu schaffen. Ohne Vertrauen findet kein freier Erfahrungsaustausch statt, ohne Nachhaltigkeit kein Mehrwert. Das Geheimnis erfolgreicher Netzwerke liegt in der Verdichtung von Austauschbeziehungen, nicht in deren quantitativer Ausweitung.

Der Schlüssel: Vertrauen und Glaubwürdigkeit

Da viele Netzwerke aber kommerzielle Veranstaltungen und auf Wachstum ausgelegt sind, entziehen sie sich selbst den Boden für höhere Produktivität. Es sind also Vertrauen, Interessenneutralität, Prozess-Tiefe, Nachhaltigkeit, Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit, die den Erfolg eines Netzwerks ausmachen. Modelle hierfür gibt es im Markt durchaus. Eines davon ist TEC International, ein in den USA entstandenes, jetzt auch in Deutschland wachsendes Unternehmernetzwerk. TEC arbeitet in kleinen, regional organisierten exklusiven Gruppen mit jeweils 12 bis maximal 15 Mitgliedern, Unternehmensgröße zwischen 20 und 500 Millionen Euro Umsatz. Mitgliedschaften müssen passen. Sie werden daher auch individuell und intensiv besprochen. Für die optimale Zusammensetzung sorgt der Chairman einer jeden Gruppe. In den monatlichen ganztägigen vertraulichen Arbeitssitzungen geht es bisweilen hart zur Sache:

Wieso fehlt eine saubere Cash-Flow-Berechnung in der Präsentation für die Banken?

Warum ist beim Engagement in Spanien keine Minderheitsbeteiligung ins Auge gefasst worden?

Welche Konsequenzen zieht der CEO aus der jüngsten verheerenden Mitarbeiterumfrage, die er gerade vorgestellt hat?

Wo ist die Unterlegung der neuen Vertriebsstrategie mit validen Marktdaten?

Ist es richtig, nicht in Polen zu investieren?

Warum hat ein anderer seine Lebenspartnerin nicht früher in seine USA-Pläne eingeweiht?

Was ist jetzt zu tun?

Es geht um Prozess-Tiefe und Nachhaltigkeit, Begleitung und Beratung.

Niemand kann Unternehmer besser beraten als Unternehmer selbst

Die vertraulichen Arbeitssitzungen, flankiert durch Vorträge und Vieraugengespräche, finden jeweils bei einem der Mitgliedsunternehmen statt. Vertriebsabläufe, Produktionsstrukturen, Unternehmenskultur – all das lässt sich direkt vor Ort viel praxisnäher darstellen als in sterilen Hotels und erlaubt gleichzeitig kritische Hinweise aus der Gruppe:

Warum grüßt beim Werksrundgang keiner der Mitarbeiter, wenn man ihnen begegnet?

Ist die Tür zur Geschäftsleitung absichtlich geschlossen?

Sind die Maschinen wirklich prozessorientiert aufgestellt?

Würde nicht einem Kunden der Rost an der Abfüllanlage auffallen?

Ein ungeschminkter Unternehmens-Audit, aber eben nicht durch einen einzigen Berater, sondern durch viele hochkarätige CEOs, die Ideen mitnehmen, wie andere Firmen Abläufe organisieren, Mitarbeiter einbinden, die Vertriebsmannschaft besser motivieren. In der TEC-Gruppe wird nach Ursachen gebohrt. Das kann, wie beim Zahnarzt, schmerzhaft sein, aber sehr heilsam, denn oft zeigt sich, dass der Geschäftsführer ein Problem am völlig falschen Ende anpackt. Und das kann teuer werden. TEC ist kein Auffangbecken für kränkelnde Unternehmen, die ums Überleben kämpfen. Die meisten TEC-Mitgliedsfirmen sind wachstumsstark und agieren sehr erfolgreich: Kein einziger Konkurs in den letzten vier Jahren, Wachstumsraten deutlich im zweistelligen Bereich, oft besser als der Markt. Das TEC-Modell zeigt eins: Networking, richtig angegangen, kann durchaus als neue Führungs- und Managementmethodik für die unmittelbare Zukunft taugen.

*TEC International Germany/cum
Wiesbaden, Oktober 2008*