

Networking

Erfolgreiche Beziehungspflege in Projekten



Iris Löhrmann

Zusammenfassung

Man kann nicht alles können, schon gar nicht in einem Projekt, in dem üblicherweise ganz unterschiedliche Anforderungen gestellt werden. Oft benötigt man neben der fachbezogenen Projektarbeit kurzfristig Diskussionspartner, eine kleine Hilfestellung, Expertenrat, Hinweise zu interessanten Informationen, Fachkontakte oder auch nur kurze Wege oder Empfehlungen. Dies sowohl bei der Projektplanung, Antragstellung als auch bei der späteren Durchführung im Projekt.

Für alle, die Projekte planen ist es deshalb ratsam, frühzeitig und gezielt Kontakte zu knüpfen, diese dann aber auch zu halten und zu pflegen. Kurz gesagt: Netzwerke aufzubauen.

Wie aber macht man dies? Was muss man beachten? Wie lauten die ungeschriebenen Regeln und Gesetze? Diese Aspekte beleuchtet der folgende Beitrag.

Gliederung	Seite
1. Was ist unter einem funktionierenden Netzwerk zu verstehen?	2
2. Wie die Spinne im Netz? – Netze knüpfen und pflegen: eine Kurzanleitung	3
3. Netzwerkstrategien im Rahmen von Projekten – Nutzen und Gefahren	5
3.1 Was sollte ein Projektnetworking leisten?	7
3.2 Das Problem des Ideenklus	9

1. Was ist unter einem funktionierenden Netzwerk zu verstehen?

Netzwerken – wichtig in allen Lebensbereichen

Über „Netzwerken“ oder neudeutsch ausgedrückt Networking kann man Vieles erreichen und es gibt keinen Lebensbereich, sei es beruflich oder privat, in dem man nicht durch gute und aktiv gepflegte Beziehungen profitieren könnte. Networking, das Knüpfen, Nutzen und Pflegen erfolgsfördernder Beziehungen, ist deshalb auch in aller Munde und wurde mittlerweile zum wichtigen Bestandteil beruflicher Managementstrategien und persönlicher Karriereplanungen. Denn auf einem zielgerichteten, informellen und persönlich geprägten Weg erhält man leichter Informationen, Verbindungen und Unterstützung.

Netzwerken jedoch gekonnt einzusetzen ist keineswegs eine allgemeine Selbstverständlichkeit. Diejenigen, die am Anfang ihrer Karriere stehen, müssen erst die notwendigen Kontakte aufbauen. Andere, und dies betrifft insbesondere Frauen, müssen erst lernen, sich sehr viel stärker mit einem beruflichen Netzwerk zu befassen, denn Frauen, so wurde festgestellt, aktivieren ihre Kontakte hauptsächlich für den Privatbereich.

Netzwerken – eine alte Kunst

Beim Networking geht es darum, ein Beziehungsnetz zu schaffen, das die Schwäche des Einzelnen durch die Stärke der Gruppe ersetzt. Damit ist „Netzwerken“ im Prinzip eine alte Kunst, die seit jeher sowohl im persönlichen als auch im beruflichen Bereich praktiziert wurde, denn auf diese Art und Weise wurden Interessengemeinschaften gebildet. Zum Beispiel beim Hausbau: Nachbarn und Freunde helfen beim Bau entsprechend ihrer individuellen Möglichkeiten und Fähigkeiten und können entsprechende Gegenleistungen erwarten.

Networking hat übrigens nichts mit dem negativen Begriff der Seilschaften zu tun. Auch die mittlerweile üblichen „meet-and-greet“- oder „shake-hands-and-exchange-your-business-card“-events nicht. Dies sind eher wahllose Kontaktsammel-Veranstaltungen. Wichtig beim „Netzwerken“ ist vor allem die Pflege und der Aufbau persönlicher Kontakte.

2. Wie die Spinne im Netz? – Netze knüpfen und pflegen: eine Kurzanleitung

Viele wissen nicht, wie man erfolgsfördernde Beziehungen eingeht, wie man sie pflegt, um sie im richtigen Moment nutzen zu können, wie man die Hürden des Beziehungsmanagements nimmt und die damit verbundenen Probleme meistert. Hierzu gibt es mittlerweile ausreichend Literatur im deutschen- und englischsprachigen Raum. Ganze Ratgeber wurden publiziert, deren Empfehlungen reichen von Öffentlichkeitsarbeit mittels eigener Lobbyarbeit bis hin zum Schreiben banaler Geburtstags- oder Weihnachtskarten. Auch wird beispielsweise empfohlen, Netzwerk-Karteien mit bestimmten Ordnungskriterien anzulegen oder Visitenkarten-Ordner zu führen.

Find the others!

Liest man solche Ratgeber wird so manchem angesichts der Ratschläge und der damit verbundenen Arbeit Angst und Bange, da viel Aufwand betrieben werden müsste. Auch passt nicht jede Methode zu jedem Menschen oder in jedes Zeitschema.

Suchen Sie deshalb nach den zu Ihnen passenden Möglichkeiten, Kontakt zu halten. Scheuen Sie sich dabei nicht, alte Kontakte aufzufrischen, auch wenn inzwischen viel Zeit verstrichen ist.

Im Grunde genügt es, die wichtigsten Grundprinzipien des Networking zu verstehen und die entsprechenden Regeln zu befolgen. Deshalb sollten Sie sich Gedanken machen, wozu Sie ein Netzwerk benötigen und wen Sie wirklich an einem Netzwerk beteiligen sollten.

Das bedeutet zunächst herauszufinden, wen man braucht, um das zu bekommen, was man in einer bestimmten Situation benötigt, und dann bereit ist, Anderen auf die gleiche Weise zu helfen. Sie geben, Sie bekommen oder „No give, no get“ wie die Amerikaner so treffend formulieren.

**Basisregel:
No give, no get**

7 Tipps für ein erfolgreiches Networking

1. „Jeder hilft jedem, dann ist jedem geholfen.“ Japanisches Sprichwort
Als oberste Regel gilt das Gegenseitigkeitsprinzip: Networking lebt vom Geben und Nehmen (wie Rat, Inspiration, Ideen, Informationen, Kontakte, Hilfsangebote). Strapazieren Sie Ihr Netzwerk jedoch nur in wohl dosierter Form und nutzen Sie auch die Zeit Anderer konstruktiv.
2. First give, then take
Das bedeutet, möglichst auf bestehenden Strukturen aufzubauen (Gleichgesinnte suchen) z. B. durch Kontakte über Freunde, Kollegen, Wissenschaftler. Dabei sollten Sie offen und kooperativ sein und sich auch fragen, was Sie Anderen bieten können. Vor allem gilt: Investieren Sie zuerst in Andere und halten Sie alle Ihre Versprechungen, denn „Netzwerken“ lebt ganz entscheidend vom Vertrauen
3. Verbindungen aufbauen, bevor man sie braucht
Da es nicht immer möglich ist bestehende Strukturen zu nutzen, sollten Sie langfristig und perspektivisch arbeiten. Gleichzeitig aber nicht nur neue Kontakte knüpfen, sondern diese auch zu pflegen! Dies ist vermutlich eine der größten Schwierigkeiten. Zum „Netzwerken“ ist es zwar nie zu spät - aber auch nie zu früh! Aus einer Notlage heraus oder unter Zeitdruck ist es sehr viel schwieriger, souverän nach hilfreichen Kontakten Ausschau zu halten. Daher sollte man zu allen Gelegenheiten Beziehungen knüpfen und nicht erst dann, wenn es brennt. Tagungen, Veranstaltungen, Messen sind klassische Bereiche um solche Kontakte aufzubauen.
4. „Türöffner“ einbeziehen
Entscheidend ist es, für die Sache „wichtige“ Leute einzubinden. Wichtig meint nicht eine möglichst hohe Hierarchiestufe, sondern sog. „Türöffner“, d. h. Personen zu finden, die einen direkten Draht zu wichtigen Funktionen oder Personen haben. Dies können Sekretärinnen, Hausmeister, wissenschaftliche Mitarbeiter etc. sein. Gute Netzwerker sind menschenorientiert und beschränken sich nicht nur auf eine Zielgruppe.
5. Mein Netzwerk ist auch dein Netzwerk
Jeder hat ein anderes Netzwerk. Arbeiten Networker zusammen und ermöglichen diese eine gegenseitige Eingliederung in das Netzwerk des Anderen, erschließen sich völlig neue Möglichkeiten und oft ein ungeahntes Potenzial an Wissen und Kreativität. Dies ist gerade im Projektbereich eine wertvolle Ressource.
6. Jede Beziehung kann wichtig werden
Viele Kontakte knüpfen, denn man weiß nie, wann man jemanden brauchen könnte. Kontakte zu knüpfen ist jedoch keine einfache Sache, denn man muss manchmal etliche Hemmschwellen überwinden, um auf Andere zuzugehen und diese anzusprechen. Oft erhält man hier eine positive Resonanz, denn auch andere im Projektmetier sind auf neue Kontakte angewiesen. Dennoch sollten Sie nicht zum wahllosen Kontakte-Sammler werden, sondern ausgehend von Ihren projektbezogenen, aber auch persönlichen Präferenzen und Zielen agieren.

7. Lassen Sie Ihr Netzwerk nicht löchrig werden

Kontakte pflegen! Kleine Anlässe nutzen um sich ab und zu in Erinnerung zu bringen, z. B. durch Telefonate, Geburtstagskarten, E-Mails oder Briefe. Treffen Sie Verabredungen zum Essen, Kaffee- oder Weintrinken oder sonstigen gemeinsamen Aktivitäten. Es gibt viele solche individuelle Möglichkeiten, die allerdings auch vom Persönlichkeitsprofil des Netzwerkers abhängig sind. Wer z. B. nichts mehr hasst, als im Urlaub Karten zu schreiben, sollte dies lassen.

Handout B 5.9-1 7 Tipps für ein erfolgreiches Networking**3. Netzwerkstrategien im Rahmen von Projekten – Nutzen und Gefahren**

Wer im Projektbereich arbeitet ist auf mehr Personen als nur auf seine Projektpartner angewiesen. Projektprofis verfügen deshalb in der Regel über gut funktionierende Netze.

Genau über diese verfügen junge Wissenschaftler oder Anfänger im Projektmetier zumeist nicht, da noch keine oder unter Umständen keine passenden Kontakte vorhanden sind.

Um diese aufzubauen sollten Sie schrittweise am Knüpfen Ihres Netzes arbeiten:

Einbezug des eigenen kollegialen Umfelds

Netzwerken beginnt im Kleinen. Das Wichtigste ist und bleibt der persönliche Kontakt. Den gewinnt man am Ehesten im direkten beruflichen Umfeld. In diesem direkten Bereich sich umzuschauen sollte nach Möglichkeit immer der erste Schritt sein. Hier können Sie auf die Erfahrungen Ihrer Kollegen bauen und möglicherweise auch deren Netze nutzen.

Ebenfalls sollten Multiplikatoren Ihrer Einrichtung wie z. B. EU-Referenten, Forschungsreferate oder auch Kollegen anderer Fachgebiete zu Rate gezogen werden.

Veranstaltungen oder Tagungen

Fördermittelgeber oder nationalen Agenturen bieten durch programmbezogene Veranstaltungen Möglichkeiten, Kontakte zu knüpfen und Gleichgesinnte, mögliche Partner (oder auch die Konkurrenz) zu finden. Auf solchen Veranstaltungen werden zwar meist Förderprogramme oder -modalitäten präsentiert. Oft sind solche Veranstaltungen

Netzwerken beginnt im Kleinen

**Wichtigste Frage:
Wo treffen Sie Gleichgesinnte?**

Erfolgsfaktoren der Antragstellung und des Projektmanagements

jedoch verbunden mit Workshops oder mit beispielhaften Projekt- und Posterpräsentationen. In einem solchen Rahmen bieten sich auf jeden Fall günstige Anknüpfungspunkte zum projektspezifischen persönlichen „Netzwerken“.

Kontaktseminare

Auch Andere suchen!

Da eigene, persönliche Verbindungen nicht immer vorhanden sind und vor allem gerade Personen aus den neuen Mitgliedsstaaten der EU noch über keine persönlichen Kontakte verfügen, wurden für etliche Förderprogramme von den Nationalen Agenturen oder Kontaktstellen in Zusammenarbeit mit der EU so genannte „Kontaktseminare“ eingerichtet. Im Vordergrund stehen das gegenseitige Kennen lernen und der Austausch über mögliche gemeinsame Projektideen. Ziel ist es, in einem persönlichen und kleinen Rahmen die Teilnehmer aus europäischen Einrichtungen, die sich mit ähnlichen Themengebieten beschäftigen miteinander bekannt zu machen.

Auf diesen Kontaktseminaren werden Projektideen besprochen und Verbindungen geknüpft. Im Idealfalle gehen aus einem solchen Seminar transnationale persönliche Netze oder auch Partnerschaften hervor, die gemeinsam einen Antrag einreichen.

Checkfragen zum Projektnetzwerk-Aufbau	
Für wen könnte das Projekt von Interesse sein? Was kann dabei die Zusammenarbeit bringen? Welche Institution, welche Person hat welche Kompetenzen und könnte so ergänzend wirken?	<input type="checkbox"/>
Was fehlt Ihnen? Fachliche Beratung durch entsprechende Experten? Mehr Image durch eine renommierte Person oder Institution? Oder geldwerte Unterstützung? Hierzu zählen auch Räume oder Geräte, die kostenlos überlassen oder in eine „Projektgegenrechnung“ zur Finanzierung einbezogen werden kann. Welche Ihrer unmittelbaren Kolleginnen und Kollegen könnten unterstützend wirken?	<input type="checkbox"/>
Welche Form der Zusammenarbeit wäre im Projekt möglich? Z. B. beratende Begleitung oder direkte Partnerschaft?	<input type="checkbox"/>

Checkliste B 5.9-1 Checkfragen zum Projektnetzwerk-Aufbau

3.1 Was sollte ein Projektnetworking leisten?

In allen Projektphasen, von der Ideenentwicklung bis zum Abschluss eines Projektes und oft auch darüber hinausgehend, ist es wichtig, Unterstützung zu erhalten. So können z. B. Netzwerker in den „heißen“ Antragsphasen unterstützend wirken z. B. beim Korrekturlesen des fachlichen Teils oder durch Kontakte beim Aufbau einer Projektpartnerschaft.

Unterstützung

Nichts ist spannender als völlig unterschiedliche Menschen oder Organisationen zusammen zu bringen. Vielfältigkeit ist ein wichtiges Element für erfolgreiche Projekte und ein großer Pluspunkt bei der Bewertung, denn dadurch kann ein umfassendes, innovatives, interdisziplinäres oder auch interkulturelles Spektrum realisiert werden. Eine solche Vielfältigkeit kann nicht immer in einer Partnerschaftsstruktur berücksichtigt werden. Ein gutes Netzwerk kann dies leisten.

**Ideenlieferant,
kreative Anregungen,
innovatives Potenzial**

Aus Ihren Netzwerken können Sie auch Beiräte gewinnen, die in geplanten Projekten eine wissenschaftliche Begleitung leisten. Diese wissenschaftlichen Beiräte, die je nach Projektanforderungen mehrfach im Jahr tagen, zählen zumeist nicht zur direkten Projektpartnerschaft und werden deshalb auch nicht finanziert. Sie sollten jedoch auf jeden Fall im Antrag erwähnt werden, denn das Einbeziehen eines solchen Beirats erhöht die wissenschaftliche Qualität des Projektes.

**Fachliche Beratung und
Evaluation durch Beiräte**

Sie sollten Ihre Ideenskizze mit geeigneten Netzwerkpartnern diskutieren und sich auf diese Weise weitere Anregungen geben lassen. Bitten Sie vor allem um Kritik! Fassen Sie Kritik nicht persönlich, sondern als kostenlose Anregung auf! Kritik bereits zu diesem Zeitpunkt erspart manche Enttäuschung und verändert so manche Ideenskizze auf innovative Art und Weise.

Kritik erwünscht!

Der Nutzen eines Netzwerks zeigt sich im Projektalltag vor allem dadurch, dass Sie relevante Informationen erhalten, die für Sie und Ihre Arbeit wichtig sind. Gerade hier ist jeder auf Tipps und Hintergrundinformationen z. B. über aktuelle Fördermöglichkeiten angewiesen oder auch nur um Hinweise zu Begutachtungs- und Bewilligungsanforderungen zu erhalten, die nun nicht in den Förderunterlagen stehen. Beispielsweise Informationen oder Erfahrungsberichte darüber, wie viele Partner Sie wirklich in ein Projekt einbringen sollten oder ob momentan bestimmte Länder besonders „erwünscht“ sind.

Informationsaustausch

Ergebnisse können über Netzwerkpartner stärker und auf unterschiedlichen Wegen verbreitet werden. Dies sollte bereits im Projektantrag als ein wichtiger Pluspunkt für das Projektvorhaben unter den Stichpunkten „Dissemination“ oder „Validation“ geschildert werden.

**Sicherung von
Nachhaltigkeit über die
Projektzeit hinaus**

Erfolgsfaktoren der Antragstellung und des Projektmanagements

Beispiel eines in der Praxis realisierten Projektnetzwerkes, das in drei großen Schritten nach dem Motto „Mein Netzwerk ist auch dein Netzwerk“ aufgebaut wurde.

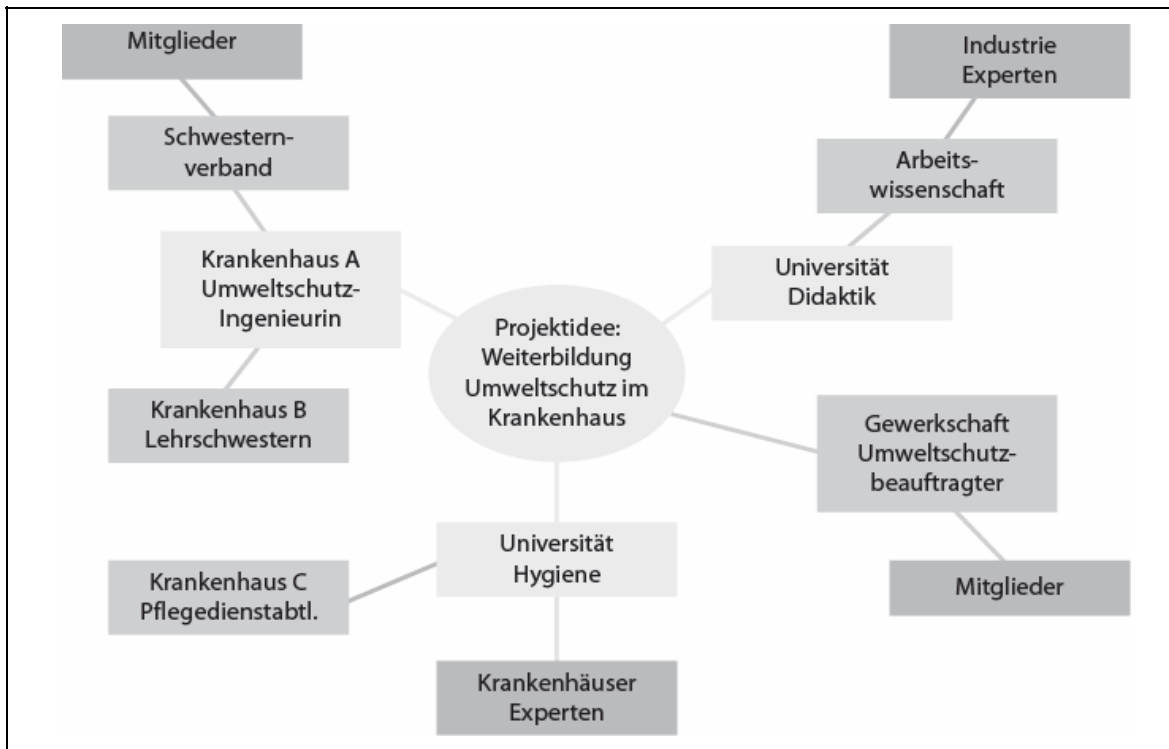


Abb. B 5.9-1

Beispiel eines Projektnetzwerkes

Am Anfang stand die Idee, Umweltschutz im Krankenhaus zu praktizieren. Diese Idee wurde mit einer befreundeten Umweltschutz-Ingenieurin (Krankenhaus A) besprochen, welche sofort begeistert diese Idee aufnahm und Krankenhaus A und B als mögliche betriebliche Partner sowie den Schwesternverband mit einbrachte.

Nach dieser ersten positiven Resonanz wurden zwei Professoren direkt angesprochen. Diese brachten weitere Krankenhäuser sowie Experten unterschiedlicher Gebiete mit in das Netzwerk.

Dieses Netzwerk beriet in mehreren Treffen gemeinsam die Projektidee, die in einem dreijährigen Projekt umgesetzt wurde.

3.2 Das Problem des Ideenklus

Zwei Voraussetzungen, die alle Netzwerker mitbringen sollten, sind gute Menschenkenntnis und Vertrauen, das nicht „blauäugig“ sein darf. Es ist gut, Netzwerkpartnern zunächst einen Vertrauensvorschuss entgegenzubringen und auch in ihn zu „investieren“. Sobald Sie jedoch merken, es kommt nichts zurück, sollten Sie diese von Ihrer Kontaktliste streichen.

Vertrauen ist gut!?

Natürlich besteht die Gefahr, dass Ihre Idee entwendet und Ihre Offenheit ausgenutzt wird. Aber ohne eine solche Preisgabe Ihrer Projektidee können Sie Ihr Ziel nur schwer oder gar nicht erreichen. Wollen sie also Kontakte gewinnen, müssen Sie auch bereit sein, ein gewisses Risiko einzugehen.

Vorsicht: Trittbrettfahrer

Offenheit heißt jedoch nicht, dass Sie sich nicht schützen sollten vor Personen, die nur Ideen sammeln ohne selbst Know-how herzugeben.

Hier kann Ihnen nur Erfahrung weiterhelfen.

- Vertrauen Sie Ihrer Intuition. Haben Sie ein schlechtes Gefühl bei der Weitergabe Ihrer Projektidee? Dann lassen Sie dies lieber.

Weitere Vorsichtsmaßnahmen:

- Kollegen oder Netzwerk-Partner fragen wie vertrauenswürdig Ihre neuen Kontakte sind.
- Geben Sie Ihre Projektskizze nur in wohldosierter Form weiter. Bei nicht einschätzbaren Kontakten sollten Sie überlegen, welche entscheidenden Informationen wie z. B. ausgearbeitete Pläne oder die Nennung Ihres gewählten Förderprogrammes Sie zunächst zurückhalten. Merken Sie, dass diese Personen vertrauenswürdig sind, können Sie Ihre Kurzskeizze immer noch erweitern und damit auch detaillierte Informationen preisgeben.

**Informationen geben –
„Die Dosis macht das
Gift“**

Literatur

- [1] Gudrun Fey: „Kontakte knüpfen und beruflich nutzen. Erfolgreiches Netzwerken“, Walhalla und Fachverlag, Regensburg, Berlin 2007
- [2] Harvey Mackay: „Networking – Das Buch über die Kunst, Beziehungen aufzubauen und zu nutzen“, Econ Verlag, Düsseldorf, München 1997
- [3] Ulrike Wikner: „Networking, die neue Form der Karriereplanung, Geschäftsbeziehungen knüpfen und erfolgreich nutzen“. Lexika Verlag, Würzburg 2000
- [4] Ulrike Rudolph: „Karrierefaktor Networking. Gestalten Sie Ihr Karriere-Netzwerk“, Rudolf Haufe, Freiburg, 2004

Netzadressen

- [1] Kontaktseminare des EU-Bildungsprogramms „Lebenslanges lernen“:
http://www.na-bibb.de/programm_lebenslanges_lernen_2.html

Hier wird ein Überblick über die aktuellen Veranstaltungen des Gesamtprogramms gegeben und auch auf Kontaktseminare der einzelnen Unterprogramme Comenius (Programm für die Schulbildung), Erasmus, Leonardo da Vinci (Berufsbildung), Grundtvig (Allgemeine Erwachsenenbildung) und Jean Monnet gegeben.

- [2] Ebenso verfügen die Nationalen Kontaktstellen für das 7. Forschungsrahmenprogramm über eine eigene Seite für Veranstaltungen, auf der auch Kontaktseminare zu finden sind: <http://www.forschungsrahmenprogramm.de/veranstaltung>

Informationen zur Autorin:

Iris Löhrmann, Dipl. Pol.

seit 1995 tätig als Leiterin des Bereichs der berufsorientierten wissenschaftlichen Weiterbildung in der Zentraleinrichtung Kooperation der Technischen Universität Berlin.

Langjährige Erfahrung und Praxis durch eigene nationale und internationale Projektarbeit an der Technischen Universität Berlin. Konzipierung und Management dieser Projekte. Seit 1999 Seminare zur Projektantragstellung, auch in englischer Sprache, gemeinsam mit Cornelia Borek. Individuelle Antragsberatung im Rahmen dieser Seminare.

Entwicklung und Durchführung von internen und internationalen Seminaren für die wissenschaftliche Weiterbildung der Technischen Universität Berlin. Langjährige Praxis in der Erwachsenenweiterbildung mit unterschiedlichen Themen- und Seminarangeboten u. a. für das Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft, Max-Planck-Institute in Heidelberg und Freiburg, Wissenschaftszentrum Berlin, Freie Universität Berlin, Fachhochschule für Sozialpädagogik Berlin, Alice Salomon-Fachhochschule Berlin, Technische Universität Dresden, Korean University of Technology and Education, Cheonan, Korea, Universitetet i Tromsø, Norwegen und im Masterstudiengang „Wissenschaftsmarketing“ der Technischen Universität Berlin.

Kontakt: Technische Universität Berlin
Zentraleinrichtung Kooperation –
Wissenschaftliche Weiterbildung

Franklinstr. 28/29, FR 7-1
10587 Berlin

Tel.: 030 – 314 21296
E-Mail: iris.loehrmann@zek.tu-berlin.de