

Sven H. Korndörffer  
NORD/LB

## **Aufbau und Erhalt von wertebasierten Netzwerken**

Vortrag anlässlich des Politikkongresses 2003 in Berlin  
“Schlüssel zum Erfolg – Netzwerke Aufbauen und Erhalten“

Veranstaltungsort: dbb forum Berlin, Friedrichsstraße 169/170, 10117 Berlin

Montag, den 24. November 2003, 15:15 Uhr

### **Es gilt das gesprochene Wort!**

#### Aufbau des Vortrages:

1. Seien Sie das 18. Kamel!
2. Wer unternehmerisch erfolgreich agiert, greift auf Netzwerke zurück
3. Institutionelle Netzwerke als Teil des unternehmerischen Erfolges
  - Geschichte
  - Vereine / Verbände
  - Checkliste für institutionelle Netzwerke
4. Persönliche Netzwerke als unternehmerisches Beziehungsmanagement
  - Gliederung des persönlichen Netzwerks
  - Strukturierung der Adreßdatei
  - Checkliste für persönliche Netzwerke
5. Werte als Grundbaustein für Networking
6. Emotionale Intelligenz – Schlüsselbaustein für Networking
  - Fünf Komponenten der emotionalen Intelligenz
  - Erlernen emotionaler Intelligenz
  - Checkliste EQ und Networking
7. Beispiel „Berliner Zukunftssalon“

## **1. Seien Sie das 18. Kamel!**

### **Anforderungen und Fähigkeiten von Networkern**

Man erzählt gern eine sehr alte Geschichte. Sie paßt auf wunderbare Weise sehr präzise auf das Verständnis von Netzwerken:

Ein Mullah ritt auf seinem Kamel nach Medina; unterwegs sah er drei Männer neben einer Herde von Kamelen stehen. Die drei Männer wirkten sehr bedrückt und niedergeschlagen. "Was ist Euch geschehen, Freunde?", fragte er, und der Älteste antwortete: "Unser Vater ist gestorben." "Allah möge ihn segnen. Das tut mir Leid für Euch. Aber er hat Euch doch sicherlich etwas hinterlassen?" "Ja", antwortete der junge Mann, "diese siebzehn Kamele". "Dann seid doch fröhlich! Was bedrückt Euch denn noch?" "Tja, es ist nämlich so", fuhr der mittlere Bruder fort, "sein letzter Wille war, daß der älteste Sohn die Hälfte aller Kamele bekommen soll, ich ein Drittel und mein jüngerer Bruder jedes neunte. Wir haben schon alles versucht, um die Kamele aufzuteilen, aber es will einfach nicht funktionieren." "Ist das alles, was Euch bekümmert, meine Freunde?", fragte der Mullah. "Dann nehmt doch für einen Augenblick mein Kamel, und laßt uns sehen, was dann passiert." Von den nun achtzehn Kamelen bekam der älteste Bruder die Hälfte, also neun Kamele, der mittlere ein Drittel, also sechs und der jüngste Bruder ein Neuntel, also zwei Kamele. Es blieb ein Kamel übrig. Es war das Kamel, das ihnen der Mullah geliehen hatte. Die Brüder bedankten sich bei dem Mullah. Dieser stieg wieder auf und ritt weiter, und die glücklichen Brüder winkten ihm nach. (in Anlehnung an: Oszillodox - Virtualisierung - die permanente Neuerfindung der Organisation; Peter Littmann u. Stephan A. Jansen)

Und was lehrt uns das? Seien Sie das 18. Kamel!

Stellen Sie gemeinsame Ressourcen zur Verfügung, die das Arbeiten erleichtern, ohne daß sich ein Wertverlust für die Netzwerkteilnehmer darstellt. Man erhält eine Win-Win-Situation durch altruistisches Handeln.

## **2. Wer unternehmerisch erfolgreich agiert, greift auf Netzwerke zurück**

- Netzwerke sind Informationslieferanten: Man kennt sich, tauscht Informationen aus, gibt Tips und Hinweise. "Wissen, wer was weiß" lautet die unternehmerische Erfolgsformel des Networkings.
- Information scheint heute über Internet mühelos auffindbar zu sein. Und trotzdem: die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt ist und bleibt eine unternehmerische Gewinnquelle.
- Netzwerkkontakte sind vor allem wichtig bei der Akquise neuer Aufträge: Netzwerkkempfehlungen führen häufig schneller zum Erfolg.
- Zu wissen, wo im Netzwerk eine wichtige Information verborgen sein könnte, ist Teil eines modernen unternehmerischen Wissensmanagements. Auch die Mitarbeiter sind auf ihren jeweiligen Hierarchieebenen unternehmensübergreifend zu vernetzen.
- Innovatives Networking versucht zweierlei:
  - a) traditionelle Elemente des Verbindens beherrschen und selektiv anwenden,
  - b) innovative Verknüpfung der Networking-Maßnahmen im unternehmerisch relevanten Sinne.
- Im weiteren Verlauf des Vortrages werden einige klassische Elemente kurz angerissen. Darüber hinaus werden aber Checklisten für die innovativen Elemente des modernen Networkings vorgestellt.

### **3. Institutionelle Netzwerke als Teil des unternehmerischen Erfolges**

Menschen haben sich schon immer zu Verbänden und Vereinen zusammengeschlossen. Dieses Verbands- und Vereinswesen kann heute als Netzwerk bezeichnet werden. Die Netzwerk-Idee im engeren Sinne an sich ist jedoch relativ neu, stammt aus dem angelsächsischen Raum und wird dort heute weitaus stärker und erfolgreicher als bei uns in Deutschland praktiziert.

#### **Geschichte**

Es gab schon immer Netzwerke:

- Die Gesellschaft im Mittelalter war streng in Stände und Zünfte unterteilt. Ein Schuster lebte z. B. in einer Zunft wie in einer großen Familie, er konnte als Wanderbursche bei allen Schustern Arbeit, Kost und Unterkunft erhalten.
- Andere wichtige Netzwerke im Mittelalter bildeten Adel und Klerus: Hier waren Kontakte, Beziehungen und Austausch von Hilfe und Unterstützung genau geregelt.
- In der Neuzeit veränderte sich die gesellschaftliche Ordnung völlig. Jetzt erst entstanden Verbände, Vereine und Clubs, wie wir sie heute kennen. Einige Verbindungen orientierten sich jedoch sehr stark an den Vorbildern der Vergangenheit: Die Freimaurer stellen – auch heute noch – eine Adaption der mittelalterlichen Zünfte dar und greifen in Regeln und Ritual sehr stark auf die Zunft der Dombauer in England zurück.

#### **Vereine / Verbände**

- Das gesellschaftliche Engagement konnte sich nur durch Gruppenbildungen in Vereinen realisieren. Im 19. Jahrhundert entstand die Bewegung der Burschenschaften, eine Jugendbewegung in teilweise schlagenden Verbindungen, die zum großen Teil noch heute bestehen. Viele von ihnen bilden lebenslange Netzwerke, die über die "Alte Herren Regelung" sowohl ein Mentorenprogramm für die Neuankömmlinge als auch durch regelmäßige Feste und Veranstaltungen ein großes, meist bundesweites Kontaktnetz bereithalten.

- Eine Club-Gründung, die den modernen Netzwerken schon relativ nahe kommt, vollzog sich 1905: Mit dem ausdrücklichen Ziel des sozialen Engagements wurde Rotary International gegründet, dem heute in 28.000 Clubs in 148 Ländern 1,2 Millionen Mitglieder angehören. Typisch für Rotary und auch Lions sind die persönlichen Kontakte, der Informationsaustausch und die gegenseitige Förderung und Hilfe unter den Mitgliedern. Protektion und Karriereförderung sind zwar nicht die offiziellen Ziele derartiger Clubs, aber faktisch geschieht es doch.
  
- Weitere institutionelle Netzwerke sind Gewerkschaften und Berufsverbände. Die Mitgliedschaft in berufsständischen Verbänden, Interessenvertretungen und Gewerkschaften ist freiwillig, in Kammern ist sie verpflichtend. Verbände und Vereine vertreten nicht nur die Interessen ihrer Mitglieder in Politik und Gesellschaft, sondern informieren und beraten ihre Mitglieder auch. Der Bundesverband der Deutschen Industrie ist beispielsweise die Dachorganisation von 35 Wirtschaftsverbänden in der Industrie. Die werden wiederum von rd. 80 000 Betrieben repräsentiert. 90 % davon sind, nur zur Ergänzung, mittelständische Betriebe. Die Verbände ähneln insgesamt modernen Netzwerken, denn sie schaffen Kontakte für die Mitglieder und stellen Hilfen bereit. Je größer die Organisation, desto eher verliert sich der Netzwerkcharakter und umso eher wirkt der Verband oder Verein wie ein Dienstleistungsunternehmen.
  
- Für jede Branche und jedes Interesse gibt es professionelle Verbindungen, Vereine oder Verbände. Man sollte gezielt danach suchen, was für das eigene Unternehmen nützlich ist. Wer die "Mitbewerber" am Markt als Eigenanreiz zur Verbesserung der Positionierung ansieht, kann von der Berufserfahrung der anderen profitieren; selbst, wenn sie aus derselben Branche sind oder *gerade* auch deswegen.
  
- Eigentlich ist es keine Frage, ob man einem institutionellen Netzwerk beitrifft, sondern welchem. Um die Mitgliedschaft in einem Verband/Verein zielführend und im Netzwerksinn zu nutzen, sollte die nachfolgende Checkliste beachtet werden.

## **Checkliste für institutionelle Netzwerke**

(Checkliste nach Uwe Scheler: Erfolgsfaktor Networking)

### A. Was ist das für ein Netzwerk?

- Aufgaben und Zielsetzungen?
- Örtliche Gruppen / Persönliche Treffen?
- Versammlungsprotokolle / Mitteilungsblätter?
- Mitgliederliste?
- Welche Informationen sind überhaupt verfügbar, wie bekomme ich sie?
- Serviceangebot des Netzwerks?
- Gast-Teilnahme möglich?

### B. Was will ich?

- Wo will ich hin?
- Welche Hilfe brauche ich?
- Was kostet mich das an Zeit und Geld?

### C. Qualität des Netzwerkes

- Welche bekannten Personen oder Firmen sind bereits Mitglieder?
- Ergeben sich gute Chancen für Kontakte?
- Informationen gut aufbereitet?
- Welche Förderung erhalte ich?

### D. Entscheidungsalternativen

- Eintritt und Nutzung des Serviceangebots
- Eintritt und aktive Netzwerkarbeit
- Kontrolle nach einem Jahr (vor Ablauf der Kündigungsfrist)
- Kein Eintritt

D.h. letztendlich, daß man Benchmarking bei den vorhandenen Netzwerken betreibt, um eindeutig Bilanz zu ziehen, welches institutionelle Netzwerk zu nutzen ist, um einen Mehrwert aus dem Engagement zu generieren.

## 4. Persönliche Netzwerke als unternehmerisches Beziehungsmanagement

Neben dem institutionellen Networking kommt es auch für Unternehmer insbesondere auf das direkte persönliche Networking an. Vielfach ergeben sich professionelle Chancen durch persönliche Kontakte ganz automatisch, sind aber augenblicklich noch gar nicht absehbar. Wie aber kann ich mein persönliches Beziehungsnetz sinnbringend und nachhaltig managen?

Gehen wir einmal davon aus, daß Ihre Adreßdatei auf dem neuesten Stand ist. Alte Bekannte, Verwandte, Nachbarn und Menschen, mit denen man es zu tun hat, sind erfaßt. Täglich kommen neue hinzu: Kontakte aus dem Beruf, durch Begegnungen bei Veranstaltungen und durch Zufallsereignisse. Beginnen Sie, Ihr persönliches Netzwerk aktiv zu gliedern.

### Gliederung des persönlichen Netzwerks

- Networking ist mehr als der Aufbau eines Kreises von guten Freunden. Es besteht im Umgang mit Menschen auf verschiedenen Kontaktebenen. Erst wenn Sie mit den verschiedenen Kontaktebenen richtig umgehen können, betreiben Sie Networking richtig.
- Mit Networking kann man zu Menschen sehr unterschiedliche Beziehungen unterhalten. Die Basis all der verschiedenen Arten von Beziehungen ist die Achtung vor dem anderen. Sie achten ihn auch, wenn er anders ist als Sie oder gar, wenn Sie ihn nicht unbedingt sympathisch finden.
- Nehmen Sie primär Menschen, die Sie mögen, in Ihr persönliches Netzwerk sozialer Bindungen auf. Sie sollten auf Ihrem Fachgebiet aber auch eindeutige Kompetenz aufzeigen. Beides führt zu einem „best-practice-networking“.
- Allerdings ergibt sich in jedem Fall ein Zeitproblem: Sie können nicht mit allen Menschen Ihres Netzwerks in gleicher Häufigkeit Kontakte pflegen. Sie müssen Ihr Netzwerk gliedern, Sie müssen Unterschiede machen. Unterscheiden Sie schlicht in Kontakte, die Sie häufiger pflegen und solche, die Sie weniger häufig pflegen. Diese Unterscheidung sollte pragmatisch und völlig wertfrei getroffen werden.

- Um dies erfolgreich zu tun, müssen Sie Ihrer Adreßdatei und damit Ihrem persönlichen Netzwerk eine Struktur geben. Damit schaffen Sie keine Bewertungen. Sie halten sich nach wie vor alle Optionen offen. Gliedern Sie Ihr Netzwerk so, wie Sie jede lebendige Gruppe gliedern, nämlich nach der Häufigkeit und Intensität der Kontakte.

## **Strukturierung der Adreßdatei**

- Beim Networking hält man systematisch Kontakte zu vielen Personen. Das muß geplant und dokumentiert werden, am besten in einem Adreßbuch. Dabei ist es irrelevant, ob es sich um ein handgeschriebenes oder PC-unterstütztes System handelt, wie beispielsweise dem Palm 5X. Wichtig ist, daß man die Personen in der Adreßdatei verschiedenen Kategorien zuordnen kann.
- Um dies zu tun, sollte in der Adreßdatei eine neue Spalte oder ein Datenfeld eingefügt werden, das wir KAT (= Kategorie) nennen können.
- Eine neue Person sollte, wenn wir weitere Kontakte zu ihr wünschen, in das Datenfeld KAT mit dem Kürzel N (= neu) versehen werden. Das bedeutet: Hier muß ich in der nächsten Zeit aktiv werden durch Anrufe, Briefe, Übersendung von Informationen und Einladungen.
- Wenn wiederholte Kontaktversuche nicht zur gewünschten Reaktion führen, sollten die Bemühungen eingestellt werden. Allerdings sollten die Aufzeichnungen bzw. Eintragungen nicht gelöscht werden. Vielleicht können sich die Beziehungen später einmal ganz anders entwickeln. Dann sollte das Kürzel KA (= keine Aktivitäten) hinzugefügt werden.
- Wenn die Kontaktabahnung erfolgreich verläuft, dann sollte das Kürzel von N in K (= Kontakt) verändert werden. Dabei sollte automatisch eine Rangordnung aufgestellt werden: K1, K2, K3 usw. Diese Reihenfolge sollte auch auf die bisherigen Eintragungen im Adreßbuch ausgeweitet werden.
- K1 bedeutet, daß diese Kontakte häufiger gepflegt werden als K2 usw. Die Rangordnung gibt eine Entscheidungshilfe, welche Aktivitäten in der zur Verfügung stehenden Zeit realisiert werden sollen. Dabei geht es um die Häufigkeit der Kontakte, nicht um die Wichtigkeit der Kontaktperson.

- K2 heißen alle Kontakte, die gelegentlich gepflegt werden sollten. Diese Personen können genauso wichtig sein wie die K1-Kontakte, aber häufige Aktivitäten sind hier weder notwendig noch wünschenswert.
- K3 steht für Kontakte, die man gelegentlich bei bestimmten Anlässen unterhält, z. B. bei bestimmten Kongressen. K3 steht also für seltene Kontakte, was in der Größenordnung von Jahreskontakten angesiedelt ist.
- Man kann natürlich auch noch K4 und K5 ergänzen, je nach Gusto. Allerdings sollte man nicht weniger als drei Kontakthäufigkeiten aufführen.
- Im Adreßbuch sollte jeder Person darüber hinaus ein Merkmalsbuchstabe zugeordnet werden. So sollte man z. B. den eigenen Dienstleistern (Agentur, Wirtschaftsprüfer etc.) das Kürzel L (= Lieferanten) zuordnen. Für diese Kontakte braucht man keinen Strategieplan, diese Kontakte ergeben sich anlaßbezogen.
- Wer es für notwendig hält, der kann auch eine Unterscheidung zwischen beruflichen (= B) und privaten Kontakten (= P) vornehmen. Zudem läßt sich auch kategorisieren, ob Sie mit den Adreßaten per "Du" oder "Sie" sind.
- Jeder sollte für die persönliche Situation ein Merkmalssystem entwickeln, das die Mitglieder im Netzwerk prägnant kennzeichnet. Die Merkmalsbuchstaben hängen ganz von der individuellen Situation ab.
- Das Netzwerk sollte ständig neu strukturiert und angepaßt werden. Die Kategorien müssen dabei an der zeitlichen Kapazität orientiert sein. Die individuell eingebauten Merkmale sollten praktikabel sein. Natürlich können einer Person auch mehrere Merkmale zugeordnet werden.

## Checkliste für persönliche Netzwerke

### A. In welche Kategorie gehört der Kontakt?

- Häufigkeit (K1, K2, K3, etc.)
- Unterscheidung "beruflich" oder/und "privat"
- Bei beruflichen Kontakten die Dienstleister (ohnehin regelmäßig entstehende Kontakte) aussondern, z. B. mit Kürzel L.
- Weitere Kürzel nach individueller Situation hinzufügen.
- Neukontakte gesondert behandeln (verschiedene Anläufe, selbst bestimmen wieviele) und erst nach Erfolg in das Kontaktmanagement einbeziehen.

### B. Was kann ich automatisieren?

- Geburtstagswünsche, Jubiläen
- Persönliche oder berufliche Informationen (z. B. Newsletter)
- Persönlich anmutende Informationen (z. B. Einladung zu Sponsoring-Aktivitäten, Freizeitinformationen od. gemeinsame Affinitäten)
- Was kostet mich das an Zeit und Geld?

### C. Ständige Kontrolle

- Halbjährliche Kontrolle
- Kontakte neu sortieren, falls Kontaktmanagement nicht im erwünschten Sinne erfolgreich.
- Streichungen von Kontaktinformationen, wenn es geht, unbedingt vermeiden.

## 5. Werte als Grundbaustein für Networking

### Einleitung:

Wegen der zunehmenden Informatisierung und Beschleunigung vieler Prozesse wird es immer wichtiger, schnell und innovativ zu sein.

Innovationszyklen werden kürzer und Produkte veralten immer schneller. Unter diesen Umständen ist ein Unternehmen auf Partnerschaften angewiesen; im Wettbewerb auf zunehmend vernetzten Märkten wächst die Bedeutung qualitativer, insbesondere „weicher“ Faktoren.

Aber was macht diese „weichen“ Faktoren aus? Was könnten die Maßstäbe des erforderlichen Networkings sein? Welcher Qualität, welchen Standards muß ein Netzwerk sein, um den Einzelnen als nachhaltigen Partner zu erkennen?

Kurz: Welche Art von Wert muß integraler Bestandteil des Netzwerkes sein?

### Versuch einer Definition

Werte sind allgemein verstandene Maßstäbe, die das Handeln lenken.

Werte im engen Sinne sind gesellschaftliche Wertorientierungen, also dauerhafte Orientierungen einer Person im Hinblick auf das sozial Erwünschte. Daher sind Wertorientierungen von spontanen Wünschen und Bedürfnissen zu unterscheiden.

Wir unterscheiden im speziellen:

- materielle Werte
  - besitzen einen relativen Wert als Mittel zur Erreichung übergeordneter Ziele
  - gewinnen ihre Wertqualität durch Bezug auf höhere Werte  
Beispiel: Besitz, Architektur, etc.

- ideale Werte
  - haben einen intrinsischen Wert und werden um ihrer selbst Willen erstrebt/respektiert.
  - können auch der Erreichung anderer Ziele/höherer Werte oder Güter dienen.  
Beispiele: Wissen, Kunst, Freundschaft, moralische Tugend, Schönheit
  
- Güterwerte
  - höchste Güter oder letzte Ziele menschlicher Existenz
  - dienen als Maßstab zur Begründung ethischer Werte, Normen und Prinzipien  
Beispiele: Würde, Freiheit, Liebe, Gerechtigkeit

Exkurs: Mangeltheorie (Inghart), Maslow-Pyramide

  - Werte sind integraler Bestandteil sozialer Systeme aller Art (somit auch von Netzwerken).
  - weil sie von Menschen konstituiert werden
  - weil der Mensch genuin wertbezogen ist.

Werte haben für soziale Systeme eine dreifache Bedeutung

  - normative Funktion für das Verhalten ihrer Mitglieder
  - konstitutive Funktion für die Bildung einer eigenen kulturellen Identität
  - integrative, gemeinschaftsstiftende Funktion
  
- Ethische Werte
  - besitzen die stärkste integrative Kraft

- weil sie aus Güterwerten abgeleitet werden
- weil sie als solche universale Gültigkeit beanspruchen
- weil sie damit den nächsten Grad an Objektivität besitzen.

Warum brauchen Netzwerke aber Ethik (getragene Verantwortung und Verpflichtung gegenüber anderen durch Lebens- bzw. Unternehmensführung)?

- Unternehmen/Netzwerke sind soziale Systeme, d. h. von wertbezogenen Menschen getragen.
- Orientierung an materiellen Werten reicht nicht aus, um Identität, Team-Spirit und Sinnerleben zu stiften.
- Netzwerke existieren und operieren nicht in einem ethischen Vakuum
- unter globalen Bedingungen werden ethische Orientierungen noch wichtiger, weil der Faktor Mensch an Bedeutung gewinnt.
- weil moralische Standards nicht nur als gemeinverbindlich voraussetzbar sind.
- weil es (noch) keine wirtschaftspolitische Rahmenordnung im Wertmaßstab gibt.

### **Quintessenz:**

Wer wertebasiert agiert, wird als nachhaltiger Partner in Netzwerken gesehen. Unter diesen Aspekten gewinnen Glaubhaftigkeit, Integrität, Ehrlichkeit, Vertragstreue, Menschlichkeit eine neue Dimension.

Zudem werden Sie auch an Ihrem Netzwerk erkannt und entsprechend zugeordnet. Netzwerker und Netzwerk müssen somit beide gleichen Ansprüchen genügen.

## **6. Emotionale Intelligenz – Schlüsselbaustein für unternehmerisches Networking**

- Ein japanisches Sprichwort lautet: Niemand von uns ist so klug wie wir alle. Hier kommt zum Ausdruck, daß Netze persönlicher Kontakte so etwas sind wie ein persönliches Kapital.
- Beziehungen aufzubauen hat unter anderem den Vorteil, daß man sich einen Vorrat an Goodwill und Vertrauen schafft, Voraussetzung ist aber, wie bereits aufgezeigt: Glaubwürdigkeit und Integrität. Sehr erfolgreiche Manager verstehen es geschickt, solche Beziehungen zu pflegen, während weniger erfolgreiche dies generell nicht tun.
- Natürlich mögen Netzwerke grundsätzlich zunächst erst einmal etwas anderes sein als Freundschaften. Diese pflegen wir hauptsächlich um unserer Freunde willen. Der Aufbau von Beziehungen in einem Netzwerk hat immer ein Motiv, sozusagen Freundschaften, die einen Zweck verfolgen.
- Menschen, die geschickt mit derartigen Netzwerken arbeiten, vermengen oft ihr Privatleben mit ihrem Berufsleben. Man kann hier auch vom sogenannten Flow-Zustand sprechen. Viele oder die meisten persönlichen Freundschaften entstehen durch die Arbeit und nur mit Disziplin gelingt es, einen klaren Trennungsstrich zwischen Arbeit und Privatangelegenheiten zu ziehen.
- Um starke und nützliche Beziehungen zu entwickeln, muß man einen persönlichen Kontakt aufbauen. Dieser Kontakt beruht auf Empathie, einem wesentlichen Merkmal emotionaler Intelligenz.
- Empathie stellt sich meistens von allein im Lauf eines zwanglosen Gesprächs her, bei dem man sich über die Familie, die Kinder, den Sport und das Leben im allgemeinen austauscht. Der Aufbau einer engen Freundschaft im Netzwerk bedeutet schließlich auch, daß man ein Bündnis schafft, eine Beziehung, auf die man langfristig und nachhaltig (Beispiel) zählen kann.

- Empathie setzt einen Geist für Zusammenarbeit voraus, der einen beflügelt, mit anderen für gemeinsame Ziele zu arbeiten. Menschen mit dieser Kompetenz
  - behalten neben ihrer Aufgabe auch die Beziehungen im Auge,
  - kooperieren und beziehen andere in ihre Pläne, Informationen und Ressourcen mit ein,
  - fördern ein freundliches, kooperatives Klima,
  - erkennen und nutzen Gelegenheiten zur Zusammenarbeit.
  
- Interessanterweise sind Menschen mit emotionaler Intelligenz erfolgreicher im Aufbauen von Netzwerken. Sie beherrschen bestimmte Regeln, die zum Knüpfen von Kontakten wichtig sind. Emotionale Intelligenz besteht aus verschiedenen Bausteinen und kann – so zumindest die einschlägige Literatur - gelernt werden.
  
- Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, unsere eigenen Gefühle und die anderer zu erkennen, uns selbst zu motivieren und gut mit Emotionen in uns selbst und in unseren Beziehungen umzugehen.
  
- Es handelt sich bei der emotionalen Intelligenz um Fähigkeiten, die sich von der akademischen Intelligenz, von rein kognitiven, vom IQ gemessenen Fähigkeiten unterscheiden, diese allerdings ergänzen. Es gibt viele Menschen, die einen hohen IQ besitzen, denen es aber an emotionaler Intelligenz mangelt, bei anderen hingegen ist der IQ niedrig, dafür der EQ besonders hoch.

## **Fünf Komponenten der emotionalen Intelligenz**

Eine umfassende Theorie der emotionalen Intelligenz wurde 1990 von zwei Psychologen der Yale University vorgeschlagen, Peter Salovey und John Mayer. Ein anderes Modell des EQ wurde in den achtziger Jahren vom israelischen Psychologen Reuven Bar-On entwickelt. In den letzten Jahren haben mehrere andere Theoretiker Variationen zu dieser Idee ausgearbeitet. Daniel Goleman, der Autor der Bücher „Emotionale Intelligenz“ und „EQ<sup>2</sup> - Der Erfolgsquotient“ hat diese Modelle zusammengeführt und teilweise umgearbeitet. Seine Version umfaßt fünf grundlegende emotionale und soziale Kompetenzen:

- **Selbstwahrnehmung oder Selbstreflexion:**
  - Wissen, was wir im Augenblick empfinden und diese Präferenzen in unsere Entscheidungen einbeziehen.
  - Unsere eigenen Stimmungen, Gefühle und Antriebe sowie ihre Wirkung auf andere erkennen und verstehen.
  - Eine realistische Einschätzung unserer Fähigkeiten und ein wohlbegründetes Selbstvertrauen besitzen.
  - Selbstkritischer Sinn für Humor.
  
- **Selbstregulierung oder Selbstkontrolle:**
  - Mit unseren Emotionen so umgehen, daß sie uns bei unseren Aufgaben nicht stören, sondern diese erleichtern.
  - Gewissenhaft und glaubwürdig sein, um ein Ziel zu verfolgen.
  - Sich von emotionalen Belastungen gut erholen.
  - Die Fähigkeit besitzen, plötzliche Impulse und Stimmungen zu beherrschen oder in eine andere Richtung zu lenken.
  - Vorschnelle Urteile vermeiden: Erst denken, dann handeln.
  - Vertrauenswürdigkeit und Integrität ausstrahlen.

▪ **Motivation:**

- Uns von unseren tiefsten Präferenzen in Richtung auf unsere Ziele drängen und leiten lassen.
- Unsere Ziele nutzen, um die Initiative zu ergreifen und danach zu streben, uns zu verbessern und angesichts von Rückschlägen und Frustrationen nicht aufzugeben; Ziele mit Energie und Ausdauer verfolgen.
- Hingabe an die Arbeit aus Gründen, die über Geld oder Status hinausgehen.
- Starker Wille zum Erfolg, Optimismus selbst bei Rückschlägen.

▪ **Empathie:**

- Spüren, was andere empfinden.
- Fähig sein, sich in ihre Lage zu versetzen und persönlichen Kontakt und enge Abstimmung mit einer großen Vielfalt unterschiedlich geprägter Menschen pflegen.
- Geschick, Menschen mit Rücksicht auf ihre Gefühle zu behandeln.
- Erfahrung im Fördern und Weiterentwickeln von Begabungen.
- Interkulturelle Sensibilität.
- Kundenorientiertheit.

▪ **Soziale Fähigkeiten:**

- In Beziehungen gut mit Emotionen umgehen und soziale Situationen und Beziehungsgeflechte genau erfassen.
- Reibungslos mit anderen interagieren; Kooperationen und Teamarbeit anstreben.
- Das Können, Beziehungen zu unterhalten und Netzwerke aufzubauen.
- Die Fähigkeit, eine gemeinsame Basis zu schaffen und enge Beziehungen zu knüpfen.
- Überzeugungskraft sowie Erfahrung im Aufbauen und Leiten von Teams.

Die beiden letztgenannten Merkmale emotionaler Intelligenz – Empathie und soziale Fähigkeiten – sind grundlegend für die Fähigkeit, erfolgreich zu networken.

## Erlernen emotionaler Intelligenz

- Sowohl die Forschung als auch die Praxis zeigt in der Literatur eindeutig, daß emotionale Intelligenz erlernt werden kann; zumindest in bestimmten Facetten (Anmerkung des Autors).
- Der EQ nimmt mit dem Alter zu. Man bezeichnet dieses Phänomen seit jeher als Reife.
- Die emotionale Intelligenz wird zum größten Teil durch die Aktivitäten der Neurotransmitter des limbischen Systems, das unsere Gefühle, Impulse und Triebe steuert, gelenkt. Forschungsarbeiten zufolge lernt das limbische System am besten durch Motivation, fortlaufende Übung und Rückmeldung.
- Um den EQ zu steigern, muß das limbische System fortgebildet werden. Dabei muß vermittelt werden, alte Verhaltensgewohnheiten abzulegen und neue aufzubauen. Das verlangt nicht nur mehr Zeit als herkömmliche Schulungen, sondern ein Vorgehen, das auf den Einzelnen abgestimmt ist.
- Allerdings gilt, was Ralph Waldo Emerson sagte: „Ohne Enthusiasmus ist noch nie etwas Großes vollbracht worden.“ Das heißt: Niemand kann seinen EQ ohne ernsthaften Wunsch und gewissenhafte Bemühungen erhöhen. Ein kurzes Seminar nützt nichts, es gibt auch keine Gebrauchsanweisung. Dennoch: Mit Ausdauer und ständiger Übung ist das Erlernen emotionaler Intelligenz möglich.

Quintessenz hieraus: Man muß "Leidenschaft und Enthusiasmus" besitzen.

## Checkliste EQ und Networking

Gute Netzwerker beherrschen bestimmte Merkmale der emotionalen Intelligenz besonders gut. Dabei ist der soziale Radar von herausragender Bedeutung. Die nachfolgende Checkliste mag dabei helfen, Eigenschaften an sich selbst zu überprüfen, die diesen Radar ausmachen.

- **Andere verstehen:** Die Gefühle und Sichtweisen anderer erfassen und lebhaftes Interesse an ihren Sorgen nehmen. Menschen mit dieser Kompetenz
  - achten auf emotionale Hinweise und hören gut zu;
  - zeigen Einfühlungsvermögen und verstehen die Sichtweisen anderer;
  - helfen anderen, weil sie deren Bedürfnisse und Gefühle verstehen.
  
- **Andere entwickeln:** Die Entwicklungsbedürfnisse anderer erfassen und ihre Fähigkeiten fördern. Menschen mit dieser Kompetenz
  - erkennen die Stärken und Leistungen anderer an und belohnen diese;
  - liefern hilfreiches Feedback und erkennen die Bedürfnisse anderer nach weiterem Wachstum;
  - beraten, geben angemessene Förderung und erteilen Aufträge, welche die Fähigkeiten eines Menschen herausfordern und fördern.
  
- **Serviceorientierung:** Die Bedürfnisse der anderen / der Kunden vorwegnehmen, erkennen und befriedigen. Menschen mit dieser Kompetenz
  - verstehen die Bedürfnisse der Kunden und finden entsprechende Dienstleistungen oder Produkte;
  - bemühen sich, die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden zu steigern;
  - bieten freudig geeignete Hilfe an;
  - begreifen die Sichtweise des Kunden, wirken als Berater, denen man vertraut.

- **Vielfalt nutzen:** Die durch die Verschiedenheit der Menschen entstehenden Chancen nutzen. Menschen mit dieser Kompetenz
  - achten Menschen unterschiedlicher Herkunft und verhalten sich positiv zu ihnen;
  - haben Verständnis für andere Weltanschauungen und beachten die Unterschiede zwischen ethnischen und anderen Gruppen;
  - verstehen Vielfalt als Chance und schaffen eine Umwelt, in der unterschiedliche Menschen sich entfalten können;
  - bekämpfen Vorurteile und Intoleranz.
  
- **Politisches Bewußtsein:** Soziale und politische Entwicklungen erfassen. Menschen mit dieser Kompetenz
  - schätzen wichtige Machtbeziehungen richtig ein;
  - erkennen bedeutsame soziale Beziehungsgeflechte;
  - verstehen die Kräfte, von denen das Denken und Handeln von Kunden, Verbrauchern oder Konkurrenten geprägt wird;
  - schätzen die inner- und außerbetrieblichen Realitäten zutreffend ein.

## 7. **Beispiel „Berliner Zukunftssalon“**

- Newsletter des Berliner Zukunftssalon