

# Management



Es geht nicht darum, wen Sie kennen, sondern wer Sie kennen will.»

Dale Carnegie, 1888–1955, Motivationstrainer

## Scheue Networker

**Kommunikation** Apéros sind wichtige Orte, um Kontakte zu knüpfen – aber für Introvertierte ein Ort des Grauens.



CONSTANTIN GILLIES

**W**as ist das Schlimmste an Ihrem Job? Bei dieser Frage muss Monique M. nicht lange überlegen: «Gemeinsames Essen in der Seminarpause», sagt die 40-Jährige und lacht. Seit gut zehn Jahren arbeitet sie in der Automobilindustrie, bei einem typischen Grosskonzern mit Tausenden von Kollegen. Und genau denen versucht sie seit gut zehn Jahren aus dem Weg zu gehen. «Ich bin einfach kein Soziantier», entschuldigt sich die Juristin. Vor allem vermeintlich lockere

Umtrünke lösen in ihr Fluchtinstinkte aus. «Alle stehen nur rum und warten darauf, dass jemand etwas sagt – schrecklich.» In solchen Situationen greift die Juristin manchmal sogar zu Tricks, tut zum Beispiel so, als sei eine Mail auf ihrem BlackBerry eingetroffen. «So kann ich mich wenigstens ein paar Minuten abseilen!», sagt Monique M.

Aber halt! Verstösst das nicht gegen alle Karriereeregeln? Schliesslich verkünden reihenweise Ratgeber, dass heutzutage jeder Angestellte ein Networking-Weltmeister sein muss – online wie offline.

Sonst geht es auf der Karriereleiter garantiert nicht nach oben. Sylvia Löhken findet das nicht. Die 46-Jährige arbeitet als Kommunikationstrainerin in einem «Biotop für leise Menschen», wie sie sagt. Viele ihrer Kunden kommen aus IT-Abteilungen, Forschungseinheiten und der Wissenschaft. Für diese oft verschlossenen Menschen hat Löhken eine gute Nachricht: «Networking geht auch anders. Man muss nicht extrovertiert sein, um wahrgenommen zu werden.»

### Erfolgschancen auch für Einzelgänger

Beispiele für Networking-Muffel, die es ganz nach oben geschafft haben, gibt es mittlerweile reichlich: Larry Page, Chef des Milliardenkonzerns Google, gilt als verschlossen, genau wie Microsoft-Gründer Bill Gates oder Investorenlegende Warren Buffett. Bedächtig und introvertiert wirkt auch Thomas Jordan, der neue Schweizer Notenbanker, und über Silvia Ayyoubi, oberste Personalverantwortliche von Roche, lästern Headhunter: «Sie hasst einfach Menschen.» Ihrem Aufstieg hat es nicht geschadet.

Der Mythos vom Networking als Karriereturbo scheint ins Wanken zu kommen. Das zeigt auch ein Blick auf den Markt für Wirtschaftsbücher. Derzeit erscheinen reihenweise Titel, die gegen den allgegenwärtigen Zwang zur Kontaktmaximierung Stimmung machen. Bücher wie «Still» von Susan Cain oder «Networking für Networking-Hasser» von Devora Zack versprechen Genugtuung für gestresste Sozialallergiker, die sich fragen: «Wie viele Facebook-Freunde brauche ich denn noch?»

Dabei haben die Vitamin-B-Junkies gute Argumente: Schätzungsweise 85 Prozent aller Kaderstellen werden über Beziehungen besetzt. Einsame Wölfe dürften es vor allem in Grossorganisationen schwer haben, nach oben zu kommen. Führen also doch nur Happy Hours und Händeschütteln nach oben? Experten widersprechen. «Gute Netzwerker rennen nicht mit der Herde, sondern schaffen sich selbst ihre Plattform», sagt Christoph Thoma von Kienbaum Consultants in Zürich.

Die Erfahrung des Personalberaters: Networking-Profis sammeln nicht blind Visitenkarten, sondern verabreden sich lieber zum Golf, laden zum Essen ein oder organisieren ein Expertentreffen im kleinen Kreis. «Wichtig ist, dass Sie Mehrwert bieten»,

rät Thoma. «Die Leute interessiert nicht Ihre Martinsgans, sondern Inhalte – und die Möglichkeit, Beziehungen zu knüpfen.»

### Reduce to the max

Nicht die ganze Abteilung wird umgarnt, sondern der eine interessante Kollege zum Abendessen eingeladen. Denn nur in solchen Eins-zu-eins-Situationen können Introvertierte ihre Stärken ausspielen, erklärt Coach Löhken, die ihre Erfahrungen in Buchform gebracht hat: «Leise Menschen – starke Wirkung.» Wer gut zuhören kann und in die Tiefe geht, bleibt in Erinnerung – nicht nur die lauten Selbstvermarkter. Dagegen sollten es Introvertierte vermeiden, die Initiative in chaotischen Gesprächssituationen zu ergreifen. «Das kostet viel Energie!», so Löhken.

Reicht die Überwindungskraft nur für einen neuen Kontakt pro Monat, sollte die Anbahnung allerdings sitzen. Ein Treffen zum Abendessen etwa bedarf einer minutiösen Planung: Zunächst sollte über Bekannte der Kontakt zur Zielperson hergestellt werden. Ausserdem gilt es, vor dem Treffen Lieblingsthemen und Lebenslauf zu recherchieren. Wem all das noch zu viel menschlicher Kontakt ist, der kann auch Beziehungspunkte sammeln, indem er

zum Beispiel zwischen zwei Menschen in seinem Bekanntenkreis einen Kontakt herstellt. Doch was ist, wenn das Horror-szenario eintritt und in der Seminarpause wirklich nur noch der Platz am Stehtisch mit völlig Fremden frei ist? Coach Löhken lacht: «Stehische gehen ja noch, da kann man sich relativ diskret entfernen.» Sie rät Introvertierte jedoch grundsätzlich, sich vom Kontaktdruck frei zu machen. Wer gehen wolle, der solle gehen.

Beim Networking im Internet raten Karriereberater übrigens eher zu einer spärlichen Dosierung. Einhelliges Urteil: Es schadet nicht, auf Profiplattformen wie Xing oder LinkedIn mit einem Profil präsent zu sein, weil man so für Headhunter auffindbar wird. Um gezielt Personen zu kontaktieren, sind die aufgebohrten Adressverzeichnisse ebenfalls nützlich. Die Plauderei auf Facebook oder Twitter dagegen bewerten Profis skeptisch. «Ein Link ist ein Link – kein Kontakt und schon gar keine Beziehung», meint Peter Näf, Karrierecoach in Zürich. Er hält das berechnende «Freundesammeln» für überbewertet und zieht die Parallele zur realen Welt: «Allein mit einer Partyplauderei wurde noch nie ein Geschäft aufgebaut.»

## «Setzen Sie auf Klasse statt auf Masse»



**Devora Zack**  
US-Unternehmensberaterin und Autorin

**Was machen Sie, wenn Sie in einen Raum voll unbekannter Menschen kommen?**  
**Devora Zack:** (lacht) Flüchten! Aber Spass beiseite: Der Trick ist, zu Veranstaltungen möglichst früh zu kommen, wenn es eben noch nicht so voll ist.

**Und dann?**  
Zack: Dann sollten Sie gezielt auf eine Person zugehen und sich vorstellen. Was die meisten Introvertierten am Networking so anstrengend finden, ist die Interaktion mit mehreren Personen gleichzeitig. Deshalb sollten Sie das Eins-zu-eins-Gespräch suchen. Ich empfehle zum Beispiel, sich in die Buffet-Schlange einzureihen. Hier müssen Sie mit maximal zwei Leuten sprechen. Am besten ist es natürlich, sich vor der Veranstaltung eine bestimmte Person herauszupicken, die man kennenlernen will.

**Auf dem Umschlag Ihres Buchs steht: «Sie können auch alleine essen und erfolgreich sein.» Stimmt das?**

Zack: Auf jeden Fall, ich esse meist allein, selbst nachdem ich vor 1000 Leuten einen Vortrag gehalten habe. Denn stille Networker setzen auf Klasse statt auf Masse: Wenn Sie sich vorgenommen haben, mit einer Zielperson eine ernsthafte Konversation zu führen, und das gelingt, ist es völlig okay, danach allein zu essen und dabei wieder Energie zu tanken.

**Aber ganz ohne Smalltalk geht es nicht.**  
Zack: Natürlich nicht. Aber Sie sollten immer versuchen, ein wirklich substanzielles Gespräch zu starten. Fragen Sie zum Beispiel nicht «Was tun Sie?», sondern lieber «Was gefällt Ihnen an Ihrem Job am meisten?».

**Und wie beendet man ein solches Gespräch elegant?**

Zack: Sie können zum Beispiel sagen «Ich bin sicher, dass Sie noch andere Leute kennenlernen wollen» oder «Ich habe mir fest vorgenommen, mich umzuschauen». Mein persönlicher Trick, um einen Gesprächspartner loszuwerden, ist allerdings ganz einfach (lacht): Ich sage, dass ich Unternehmensberaterin bin. Das funktioniert fast immer.

INTERVIEW: CONSTANTIN GILLIES

### TIPPS & TRICKS

#### Erste Hilfe für Introvertierte

**Gruppen vermeiden** Sich in einer grösseren Gesellschaft zu bewegen, kostet Introvertierte viel Energie. Besser: Gezielt eine Person herauspicken und in einen Dialog verwickeln.

**Freiwilligeneinsatz** Networking-Muffel sollten sich für bestimmte Aufgaben freiwillig melden, und sei es auch nur, um Namensschildchen auszuteilen. So ist die eigene Rolle klar definiert und einen Gesprächsanlass gibt es auch gleich.

**Stärken ausspielen** Introvertierte können gut zuhören und auf ihren Gesprächspartner eingehen. Kultivieren Sie diese Fähigkeiten – denn so bleiben Sie besser in Erinnerung als platte Selbstvermarkter.

**Schlange stehen** Eine perfekte Situation für Networking-Muffel: Beim Anstehen vor dem Buffet gibt es maximal zwei Ansprechpartner und das Gespräch hat ein natürliches Ende.

**Vermittler spielen** Wer Menschen aus seinem Bekanntenkreis miteinander in Kontakt bringt, kann auch punkten.

**Rechtzeitig gehen** Gerade beim Networking gilt: Wenn Sie Ihren Kontakt bearbeitet haben, sollten Sie nicht zögern, nach Hause zu gehen.

**Dinner für zwei** Das perfekte Networking-Format für leise Menschen: Laden Sie eine (!) interessante Person zum Abendessen ein. Recherchieren Sie vorher Lebenslauf und Lieblingsthema.