Nachgefragt bei Ruth Pfosser - Armut ist auch und vor allem ein Netzwerkphänomen

Ruth Pfosser, BA, MA ist Mitbegründerin der FAS. research, einem international tätigen Forschungs- und Beratungsunternehmen, das Lösungen zur Verbesserung von Beziehungs- und Kommunikationsnetzwerken in den Bereichen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft entwickelt. Wir fragten die Netzwerkanalystin, ob Facebook & Co persönliche Kontakte ersetzen können, ob Frauen- oder Männernetzwerke erfolgreicher sind und welche Rolle in Armut lebende Menschen in einem Netzwerk einnehmen können. - Die Fragen stellte Michaela Grasböck.

Foto: Ruth Pfosser

Netzwerke bestimmen unser heutiges Leben, Kontakte sind alles. Ist das wirklich so?

Ruth Pfosser: Ja, denn Netzwerke sind nichts anderes, als die Beziehungen, die wir zu unserer Umwelt unterhalten. Ob im beruflichen oder privaten Bereich: wir sind über eine Vielfalt von sozialen Beziehungen mit KollegInnen, Verwandten, GeschäftspartnerInnen, FreundInnen und NachbarInnen verbunden. Aus diesem Netzwerk beziehen wir Informationen, auf deren Basis wir Entscheidungen treffen und unser Leben gestalten.

Netzwerke bilden unsere Infrastruktur, die wir benötigen, um zu lernen, kreativ zu sein, Probleme zu lösen, Werte zu schaffen und um uns über Sinngehalt und Bedeutung der Dinge zu verständigen.

Welche Unterschiede gibt es zwischen Netzwerken früher und Netzwerken heute?

Ruth Pfosser: Wurden in den vergangenen Jahrhunderten Menschen meistens in die Netzwerke hineingeboren, die sie dann ein Leben lang begleiteten, so ist es heute häufig so, dass wir unsere Netzwerke immer wieder ändern müssen: sei es bedingt durch Berufs- oder Jobwechsel, beim Ändern von Wohnsitzen, beim Eintreten in unterschiedliche Lebensrollen (Elternschaft, Pensionierungen, Trennungen, Eingehen von Partnerschaften, usw.). Wir müssen also lernen, unsere Netzwerke aktiv zu gestalten. Bestehende Beziehungen aufzugeben und neue Beziehungen zu knüpfen wird zu einer wesentlichen Fähigkeit, damit wir uns den wechselnden Lebensbedingungen anpassen können.

Welches Netzwerk ist das nachhaltigste, welches das mächtigste?

Ruth Pfosser: Klassische Macht- und Elitenetzwerke basieren auf starken Vertrauensbeziehungen zwischen ihren Mitgliedern und auf gemeinsamen Haltungen und Visionen. Als lebendige Netzwerke zeichnen sie sich dadurch aus, dass ihre Mitglieder höchst unterschiedlich sind: unterschiedliche Berufe, Qualitäten, Leistungen erzeugen in einem Netzwerk viele Win-Win Konstellationen und einen „Flow" an Austauschbeziehungen zwischen den verschieden Bedürfnissen, Problemen und Lösungsmöglichkeiten. Und damit eine Dynamik, die neue Mitglieder und neue Ressourcen ins Netzwerk bringt und dafür sorgt, dass Neues entsteht, dass sich die Netzwerke

immer wieder erneuern können. Diese Netzwerke sind nachhaltig. Netzwerke dagegen, die sich selbst genügen, die sich nicht mehr verändern, verkommen oft zu machtlosen Traditionsvereinen.

Die wissenschaftliche Disziplin der Sozialen Netzwerkanalyse unterscheidet anhand der Struktur, anhand der Art, wie Personen miteinander verbunden sind, zwei Typen von Netzwerken und zwar unabhängig davon, welche und wie viele Personen Teil unseres Netzwerks sind: das Kooperation-Vertrauens–Netzwerk mit engen Beziehungen zwischen allen Beteiligten und das Zugangs–Ausbreitungs–Netzwerk, das durch eine geringere Anzahl und andere Anordnung der Verbindungen gekennzeichnet ist.

Das Kooperations-Vertrauensnetzwerk (links) und das Zugangs-Ausbreitungs-Netzwerk (rechts). Grafik: FAS.research 2011

In ***Kooperations-Vertrauens-Netzwerken*** kennt jeder jeden, die engen Verbindungen schaffen ein Klima der gegenseitigen Unterstützung und des Vertrauens, das Motivationspotential ist hoch. Gleichzeitig werden durch den herrschenden Gruppendruck abweichende Meinungen und Kulturen kaum toleriert bzw. bereits ihre Entstehung verhindert. Neue Ideen finden nur schwer ihren Weg in das abgeschlossene Netzwerk und ebenso ist die Reichweite dieser Netzwerke gering.

Mit derselben Anzahl von 3 Kontakten erhält unsere Ausgangsperson im Zu***gangs-Ausbreitungs-Netzwerk*** Zugang zu drei ganz unterschiedlichen, untereinander unverbundenen Bereichen und damit zu vielfältigen Ressourcen (Aufträge, Wissen, Haltungen, Visionen). Die nur locker verbundenen, heterogenen Mitglieder dieses Netzwerktyps schöpfen aus unterschiedlichen Wissensquellen und Erfahrungen und produzieren so einen vielfältigen Nutzen füreinander im steten Austausch, im Geben und Nehmen, das Netzwerke erst zu lebendigen Orten macht. Allerdings sind diese Unterschiedlichkeit und die damit verbundene Instabilität schwierig zu managen.

Benachteiligte Bevölkerungsgruppen und besonders Jugendliche sind häufig in Netzwerken vom Typ Kooperations-Vertrauens-Netzwerk gefangen, dabei wäre ein Zugangs-Ausbreitungs-Netzwerk gerade dann wichtig, wenn es darum geht, von neuen Möglichkeiten zu erfahren und Informationen zu erhalten (Beispiel: informeller Arbeitsmarkt), neue Ideen zu entwickeln und Chancen zu ergreifen.

Exzellente Netzwerke hingegen weisen Charakteristika von beiden Netzwerktypen auf: im Zentrum schaffen Vertrauensbeziehungen ein stabiles Umfeld, von dem aus eine große Peripherie erschlossen wird, das die strukturellen Eigenschaften eines Zugangs-Ausbreitungs-Netzwerk aufweist.

Wie soll man strategisch am geschicktesten vorgehen, wenn man ein erfolgreiches Netzwerk aufbauen will?

Ruth Pfosser: Um den Sprung aus den bekannten Zirkeln zu schaffen, ist eines ganz wichtig: Neugierde und die Lust daran, Neues zu entdecken. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, Menschen kennenzulernen, die anders sind, über andere Ressourcen verfügen und somit erfolgreiche Austauschprozesse möglich machen.

Sich selbst beim Netzwerken bestmöglich darzustellen, ist oft die falsche Strategie. Einer der häufigsten Fehler ist es, seinem Gegenüber nicht richtig zuzuhören, nicht die richtigen Fragen zu stellen, um herauszufinden, was der andere benötigt. Netzwerke müssen wachsen können, Ungeduld ist fehl am Platz, Beziehungen brauchen ihre Zeit. Oft geht erst Jahre später die Saat auf. Und Vertrauen ist eine zarte Pflanze, die sehr leicht zerstört werden kann.

Können auch Netzwerke in die Krise kommen?
Ruth Pfosser: Selbstverständlich! Gerade in Zeiten „wo es eng wird", wo die Ressourcen knapp werden, wo weniger Energie (in Form von Geld, Zeit, Wissen, Projekten, Ideen usw.) im Netzwerk zirkuliert, können wir das Phänomen beobachten, dass Netzwerke sich auf ihren Kernbereich zurückziehen, die lockeren Kontakte zu ihrer Umgebung verlieren, damit ihre Fähigkeit zur Erneuerung von außen einbüßen und so viel von ihrer Lebendigkeit verlieren.

Können Männer oder Frauen besser networken?
Ruth Pfosser: Sagen wir einmal, Männer und Frauen haben sehr unterschiedliche Zugänge zum networken. Verallgemeinernd gesagt: Frauen haben öfter die Tendenz, in ihrer unmittelbaren Umgebung vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen, während Männer häufig viel expansiver agieren und lockere Verbindungen in unterschiedlichere Bereiche haben.
Nehmen wir als Beispiel, die ersten Wochen in einem neuen Job: Frauen werden in der Regel versuchen, in ihrer unmittelbaren Arbeitsumgebung Beziehungen aufzubauen und Allianzen zu knüpfen; während Männer in derselben Situation einen größeren Aktionsradius zeigen und auch mit weiter entfernten Abteilungen Kontakte knüpfen und damit in kürzerer Zeit über ein vielfältigeres Netzwerk verfügen und entsprechende Vorteile daraus ziehen (so zum Beispiel auch früher über frei werdende Stellen im Betrieb informiert sind).

„Netzwerke müssen wachsen, Ungeduld ist fehl am Platz, Beziehungen brauchen ihre Zeit. Oft geht erst Jahre später die Saat auf. Und Vertrauen ist eine zarte Pflanze, die sehr leicht zerstört werden kann."

Woran scheitern Frauennetzwerke? Warum sind Männernetzwerke erfolgreicher?
Ruth Pfosser: Frauennetzwerke sind wichtige Orte, wo der Austausch mit Gleichgesinnten, mit all seinen positiven Wirkungen im Vordergrund steht. Frauennetzwerke scheitern mit ihren Zielsetzungen häufig an der mangelnden Diversität ihrer Mitglieder: zu oft treffen dieselben oder ähnliche Bedürfnisse auf dieselben Ressourcen - und somit können keine für alle Beteiligten nutzbringenden Austauschbeziehungen entstehen.

Ersetzen Facebook & Co persönliche Kontakte? Sind virtuelle Kontakte auf lange Sicht ausreichend, um erfolgreich Netzwerken zu können?
Ruth Pfosser: In den vergangenen Jahren ist eine neue Generation von Netzwerken entstanden: die sogenannten „social media" oder „Sozialen Netzwerke" der online-Welt. Das Geschäftsmodell von Plattformen wie Facebook & Co. besteht darin, dass die BetreiberInnen der online-Dienste die Daten ihrer UserInnen, ihre Eigenschaften und ihr Nutzerverhalten, für DatensammlerInnen und -verwerterInnen verfügbar halten und kräftig daran verdienen. Viele NutzerInnen sind sich nicht im Klaren darüber, wie sie allein durch ihre Facebook-Mitgliedschaft, breitwillig ihre Daten preisgeben und damit selbst zum Produkt werden.
Facebook-Beziehungen sind vor allem private Beziehungen und das ist auch gut so, daran ist nichts falsch. Aber diese Beziehungen produzieren – von einer gewissen kulturellen Synchronisierungsleistung abgesehen – in der Regel keine ökonomischen Möglichkeiten, keine Win-Win Konstellationen, die lebendige, sich erneuernde Wertschöpfungsbeziehungen für ihre Mitglieder erzeugen.
Vertrauen, ein Grundelement von sozialen Beziehungen, lässt sich nicht in Online-Foren herstellen, dazu braucht es die Begegnung in der realen Welt, ein gegenseitiges Kennen und Anerkennen, ein gemeinsames Handeln, das Identität stiftet.

Welche Rolle nehmen in Armut lebende Menschen oder benachteiligte Bevölkerungsgruppen in einem Netzwerk ein?
Ruth Pfosser: Studien haben gezeigt, dass Einkommen, sozialer Status und Größe und Qualität der Netzwerke in Wechselwirkung stehen. Armut ist somit auch und vor allem ein Netzwerkphänomen: Jene, die keine Beziehungen haben, bekommen keine Jobs und Ressourcen (Geld, Status, Insiderwissen etc.). Die, die keine Ressourcen haben sind auch nicht interessant für andere und bekommen daher keine Beziehungen und können kein soziales Kapital aufbauen (struktureller Teufelskreis der Armut). Das heißt: Weite Teile unserer Gesellschaft bestehen aus

isolierten Personen oder Menschen, die in sehr kleinen, nach innen orientierten Netzwerken vom Typ Kooperations-Vertrauens-Netzwerk leben und ihre Potentiale kaum oder gar nicht umsetzen können.

Wie können solche Menschen überhaupt Zugang zu einem Netzwerk erhalten?

Ruth Pfosser: Das ist die zentrale Frage. Es ist in unserer Zeit mit den veränderten Rahmenbedingungen (Wechsel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, Globalisierung, kürzere Zyklen, häufigere Wechsel von Jobs, Lebenssituationen) unbedingt nötig, neben der fachlichen Aus- und Weiterbildung („Humankapital") auch in die Bildung von „sozialem Kapital" (Kontakte und Netzwerke) zu investieren. Kompetenzerwerb im Networking, in der Gesprächsführung, in der Rolle von Werten, Identität und Kulturen in verschiedenen (Berufs-) Bereichen ermöglicht nicht nur, das eigene Wissen und Können besser vermarkten zu können (die weitaus größte Anteil von Jobs – Studien sprechen von mehr als 70% - wird am informellen Arbeitsmarkt vergeben!), sondern jeder Kontakt, jede Begegnung ist auch eine Art von Lernen, weil neue Informationen und neues Wissen im Gespräch aufkommen. Zugleich sind Netzwerke ein Ort, in dem Referenzkriterien und Beurteilungskriterien für den Jobmarkt entstehen und bestätigt werden. Ist jemand nicht in ein starkes und diverses Netzwerk eingebettet, fehlen Orientierungspunkte, wohin es sich zu gehen lohnt, was eigentlich die Standards und Regeln eines Bereichs sind. Es fehlt also das soziale Feedback, ob ein Verhalten erfolgversprechend ist oder nicht. Ohne Netzwerk ist es so, als würde man blind und taub durch das Leben gehen. FAS.research erarbeitet daher zurzeit in einem Forschungsprojekt, wie dieser Kompetenzerwerb im Netzwerkaufbau bestmöglich erfolgen kann und erprobt in einem Pilotprojekt die Umsetzung von „Netzwerk-Coaching" mit arbeitsuchenden SchulabbrecherInnen, um ihnen zu ermöglichen ihren Handlungsspielraum zu erweitern und ihre Potentiale zu entfalten.

Wir sagen herzlichen Dank für das ausführliche Gespräch!

Weitere Informationen auf www.fas.at.
Literaturtipp:
Harald Katzmair, Harald Mahrer –
Die Formel der Macht. Ecowin Verlag, 2010