

# PR NAVIGATOR

DER NEWSLETTER DER DEUTSCHEN PRESSEAKADEMIE

## INHALT

### PR-NETZWERKE



Die wichtigsten deutschen Karriere-Netzwerke

► Seite 2

### INTERVIEW



Interview mit Prof. Dr. Peter Kruse, Gründer von nextpractice und Netzwerkvordenker

► Seite 4

### PR-KOMPAKT



Der depak-Kompaktkurs für PR-Praktiker in München

► Seite 7

## EDITORIAL



### Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Ich freue mich, Ihnen heute die neue Ausgabe des PR NAVIGATORS präsentieren zu können. Das Titelthema dieser Ausgabe befasst sich mit den wichtigsten deutschen PR- und Kommunikations-Netzwerken. Schließlich zählen Netzwerke, persönliche Kontakte und das damit verbundene Vitamin B noch immer zu den wichtigsten Karrieretreibern. Ob dies auch für die Zukunft gilt, klären wir im Interview mit Netzwerk-Experte Prof. Dr. Peter Kruse. Er spricht über die stetig steigende Komplexität und Dynamik von Netzwerken und über die sinkende Relevanz von Beziehungsnetzwerken.

Als aktuellen Buchtipp stellen wir Ihnen die Neuauflage der Studie »Profession Pressesprecher – Vermessung eines Berufsstandes« von Professor Günter Bentele vor.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre, weiterhin viel Erfolg und freue mich darauf, Sie auf einer unserer Veranstaltungen vielleicht einmal persönlich kennen zu lernen.

Dr. André Wiegand  
Akademieleiter

## »Wir ertrinken in Informationen«

Prof. Dr. Peter Kruse erläutert die stetig steigende Komplexität und Dynamik von Netzwerken und erklärt warum die Relevanz von Beziehungsnetzwerken abnimmt.



### 1. Herr Prof. Dr. Kruse, Sie gelten als führender Netzwerkexperte Deutschlands. Wie wichtig ist ein professionelles Kontaktnetzwerk, um in der PR- und Kommunikationsbranche erfolgreich zu sein?

Zum Thema Kontaktnetzwerke habe ich eine sehr dezidierte und vielleicht auch etwas provokante Meinung. Die Nähe, die Kontaktnetzwerke zur persönlichen Erfolgsstrategie der Beziehungspflege haben, macht mich skeptisch. Netzwerke, bei denen der Beziehungsaspekt im Mittelpunkt steht, verlieren in der komplexen Dynamik, die unser Alltagsleben heute auszeichnet, immer mehr an Bedeutung. Der Wettbewerbsvorteil des Zugangs zu wichtigen Informationen, der früher mit der Teilhabe an guten Kontaktnetzwerken verbunden war, verliert immer mehr an Bedeutung. Die neuen Medien haben die Schleusen geöffnet. Heute werden beziehungsorientierte Netzwerke nicht selten sogar zum bremsenden Faktor.

### 2. Ihr jüngstes Buch „Erfolgreiches Management von Instabilität“ greift die These auf: „Die einzige Antwort auf die zunehmende Komplexität und Dynamik sind Netzwerke.“ Wie ist dies zu verstehen?

Das meinem Buch zu Grunde liegende Netzwerkverständnis stellt die Plastizität und nicht den Aufbau von Verbindungen in den Vordergrund. Legt man bei der Gestaltung von zwischenmenschlichen Netzwerken den Fokus auf den Beziehungsaspekt, dann erzeugt

man ein stabilitätsorientiertes System. Es dauert gestern wie heute viel Zeit, Beziehungen zu knüpfen und zu pflegen. Beziehungsnetzwerke sind nur so lange leistungsfähig, wie die Rahmenbedingungen, für die sie gebildet wurden, relativ konstant bleiben. Bei schnellen Änderungen stößt die Strategie an ihre Grenzen. Die immer weiter zunehmende Komplexität und Dynamik in der gesellschaftlichen Wirklichkeit macht es sinnvoller, über die Bildung kompetenzorientierter Netzwerke

**Heute werden beziehungsorientierte Netzwerke nicht selten sogar zum bremsenden Faktor.**

nachzudenken, als darauf zu setzen, mit den richtigen Leute in gutem Kontakt zu sein. Gebraucht werden Netzwerke, in denen sich die Verbindungen anhand gestellter Anforderungen immer wieder neu ordnen. Die Kreativität unseres Gehirns basiert auf der Plastizität der neuronalen Verknüpfungen und nicht darauf, dass aus-

gewählte, besonders wichtige Zellen miteinander kommunizieren. In dynamischen Netzwerken kann eine Zelle einen Moment lang ein

viel frequentierten Knoten sein und sich im nächsten Moment völlig außerhalb des Geschehens befinden. In einem kompetenzorientierten Netzwerk bestimmt nicht der Anbieter über den Informationsfluss, sondern der Nachfrager. Ob eine Person ein Netzwerkknoten wird oder nicht, entscheidet sich über die Bedeutsamkeit ihrer Kommunikationsbeiträge und nicht über ihre Beziehungen. Die Herstellung einer Verbindung zwischen Menschen ist heute kaum noch ein Problem. Es gibt viele Plattformen, die sich gegenseitig darin überbieten, den Kontaktaufbau zu perfektionieren und das Internet versorgt uns mit einer allgegenwärtigen, extrem resonanzbereiten Grundstruktur. Da hat irgendwo im fernen Asien jemand eine Idee und das Ganze geht binnen

Sekunden um die Welt. Die zentrale Frage ist doch: Was sind attraktive Angebote, die ich ins Netzwerk einspeisen kann? Die Reaktionsbereitschaft des Netzwerkes ist konstant hoch. Die Vorstellung, man müsse darauf hin arbeiten, ein Netzwerkknoten zu sein, indem man selbst versucht, möglichst viele wichtige Menschen im Dauerkontakt zu halten, wird ersetzt durch ein sehr viel dynamischeres Grundprinzip. Damit verlieren die eigenen Erfolge aber auch dramatisch an Dauerhaftigkeit. Kompetenzorientierte Netzwerke sind vergesslicher. Wenn es mir nicht gelingt, meine Attraktivität immer wieder neu zu definieren, löst sich mein Interaktionssystem ebenso schnell auf, wie es entstanden ist. In kompetenzorientierten Netzwerken ist die Halbwertszeit von Verbindungen kürzer, als die Zeit, die es braucht, eine Beziehung aufzubauen.

### **3. Welchen Stellenwert haben Ihrer Meinung nach Business-Netzwerke wie Xing für die eigene Karriere?**

Ich bin der Meinung, dass der Stellenwert von Plattformen wie Xing gegenwärtig deutlich überschätzt wird. Die anfängliche Faszination der reinen Kontaktdienstleistung ist noch hoch, wird aber nach und nach verblassen. Zu denken, dass Beziehungspflege über derartige Netzwerke ein echter `Turbolader` für die eigene Karriere ist, wirkt auf mich mindestens so mutig, wie zu meinen, dass es mit dem Internet leichter geworden ist, den richtigen Lebenspartner zu finden. Ob eine reine Erhöhung der Quantität werbender Selbstdarstellungen die Wahrscheinlichkeit erhöht, die letztlich gesuchten Qualitäten zu finden, ist zumindest fraglich. Die Erfahrungen mit entsprechenden Plattformen im Kontext wissenschaftlicher Netzwerke sind eher ernüchternd. Letztlich steht und fällt der Mehrwert eines Kontaktes mit dem tatsächlichen Nachweis der Werthaltigkeit für die beteiligten Interaktionspartner. Gute Angebote werden über Plattformen wie Xing schneller gefunden, aber schlechte Angebote

**Es wird immer wichtiger, sich ehrlich mit seinen tatsächlichen Fähigkeiten auseinander zu setzen.**

werden deshalb nicht besser. Es wird immer wichtiger, sich ehrlich mit seinen tatsächlichen Fähigkeiten auseinander zu setzen.

### **4. „Kontaktpflege ist das A und O in der Kommunikationsbranche“ wird gern und häufig zitiert. Welche Komplikationen können auftauchen, wenn sich Kommunikatoren/PRler eben nicht mit ihren Kommunikationskollegen und Vertretern aus Politik oder Medien austauschen?**

In einer Welt, die es einem so leicht macht, sich auszutauschen, nicht ständig auf der Suche nach interessanten Informationen zu sein, ist immer eine Nachlässigkeit und entsprechend erklärungsbedürftig. Aber gestatten Sie mir auf dem Hintergrund des bereits Gesagten eine Gegenfrage: Wer hat eigentlich gesagt, dass Kontaktpflege heute noch das A und O der Kommunikationsbranche ist? Wie viele Skandale über aufgeflogene Beziehungsnetzwerke braucht eine Branche, um zu begreifen, dass sich die Zeiten geändert haben? Neugier, schnelle Suchbewegungen und die Fähigkeit, die Bedeutsamkeit von Informationen einzuschätzen, werden wichtiger als Kontaktpflege. In Beziehungsnetzwerken läuft man immer Gefahr, auf Dauer zu verdummen. Natürlich sind die Teilnehmer eines Beziehungsnetzwerkes sich darüber sicher, was in ihrem jeweiligen Bereich wichtig und was unwichtig ist. Natürlich wissen die Teilnehmer eines Beziehungsnetzwerkes genau, wer `in` und wer `out` ist. Jedes geschlossene System ist sich seiner internen Wahrheiten gewiss. Bei den Teilnehmern von Beziehungsnetzwerken tritt jedoch nicht selten ein Phänomen auf, das auch bei Patienten mit Bluthochdruck zu beobachten ist: Da besteht verdeckt ein sehr bedenklicher Zustand, der erst wahrgenommen wird, wenn es zu einer akuten Krise kommt. In Beziehungsnetzwerken gibt man sich gegenseitig jede Menge Bestätigung und solange das Netzwerk nicht mit neuen Wettbewerbssituationen konfrontiert wird, ist die gemeinsame Leistungsfähigkeit möglicherweise sogar sehr überzeugend.

**In Beziehungsnetzwerken läuft man Gefahr, auf Dauer zu verdummen.**

Aber die Teilnehmer eines Beziehungsnetzwerkes laufen immer Gefahr, neue Entwicklungen zu verschlafen, ohne es zu merken. Man hält sich für `in`, obwohl man von Außen betrachtet schon längst `out` ist.

### **5. Inwieweit profitiert Ihrer Meinung nach ein Unternehmen davon, wenn sich Mitarbeiter aktiv in Netzwerke einbringen?**

Wenn die Mitarbeiter Teilnehmer in dynamischen Kompetenznetzwerken sind, profitiert jedes Unternehmen automatisch unglaublich viel. Es werden dauernd neue Anregungen ins System getragen. Die Wahrscheinlichkeit, dass die für den Erfolg eines Unternehmens notwendige innere Wachheit und Marktwahrnehmung absinkt, ist deutlich geringer. Kompetenznetzwerke fördern die Innovations-

kraft und die Fähigkeit zur Risikoabschätzung. Wenn es allerdings darum geht, das Durchsetzungsvermögen in Machtkartellen zu erhöhen, dann kann die Teilnahme von Mitarbeitern an Beziehungsnetzwerken zumindest kurzfristig immer noch ein Wettbewerbsvorteil sein. Für ein Unternehmen, das mehr mit politischen Steuerungsinstanzen als mit der Dynamik der Märkte konfrontiert ist, können professionelle Kontaktnetze natürlich Nutzen stiften. Die Existenz von Machtstrukturen zu leugnen, in denen das Halten einer Position wichtiger ist als die Intelligenz des eigenen Beitrags, wäre blauäugig. Doch mein tief verwurzelter Kulturoptimismus lässt mich hoffen, dass die komplexe Dynamik unserer sich immer stärker vernetzenden Welt einen Selektionsdruck entfaltet, der dazu beiträgt, dass das Wünschenswerte immer eindeutiger zum letztlich Erfolgreichen wird. Vielleicht werden die Dinosaurier schon nachdenklicher.

**Nur witzig oder unterhaltsam zu sein wird zunehmend als Zuckerguss bloßgestellt.**

#### **6. Demnach ist das Beziehungsnetzwerk als solches kurz vor dem Aussterben?**

Ich bin mir nicht sicher, ob ich soweit gehen würde, schon eine Tendenz zum 'Aussterben' zu diagnostizieren. Bei einer solchen Diagnose hätte ich zwar ein recht glückliches Gefühl, aber man sollte sich bekannterweise hüten, den Wunsch zum Vater des Gedankens zu machen. Systeme, die sich über Beziehungsnetzwerke stabilisieren, sind einfach gesellschaftliche Wirklichkeit. Erstaunlich ist nur, dass wir immer noch bereit sind, den Preis für die damit einhergehende Trägheit und Ineffizienz zu bezahlen. Wenn sich der globale Wettbewerb weiter verschärft, kann das in einem Land, dessen zentrale Ressource Kreativität ist, schnell zu teuer werden.

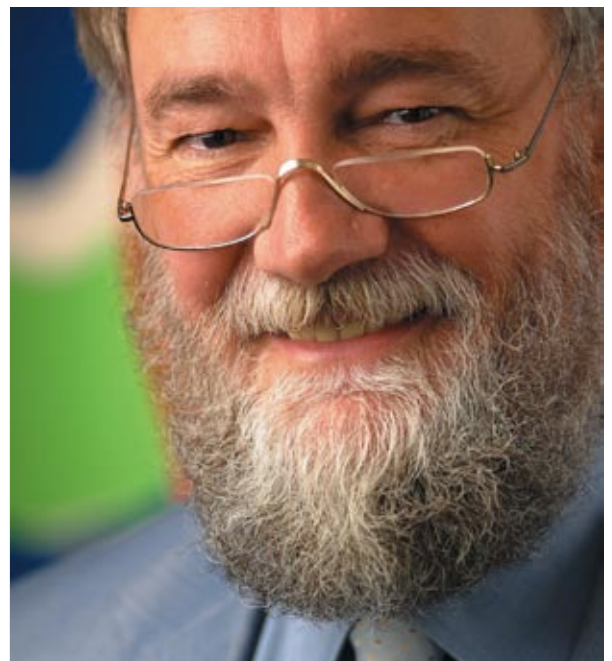
#### **7. Klassische Kommunikation über Visitenkarten und Smalltalk ist also überholt. Müssen sich die Kommunikatoren auf neue Mittel und Wege einstellen?**

Niemand muss müssen. Aber ständig den Mehrwert von Kommunikation und die Attraktivität des eigenen Beitrags zu prüfen, ist meines Erachtens schon sehr wichtig. Wenn man in der Lage ist, für andere Komplexität zu verringern und Lösungskompetenz anzuregen, ist das wichtiger als Visitenkarten und Smalltalk. Wo immer ich beratend aktiv bin, merke ich, dass das Bedürfnis nach Kommunikation steigt, die einen echten Mehrwert stiftet. Nur witzig oder unterhaltsam zu sein wird zunehmend als Zuckerguss bloßgestellt, der zwar angenehm ist, aber kaum etwas enthält, das der eigenen Entwicklung förderlich ist. Wir ertrinken in Information. Bieten Sie

mir etwas an, das mir hilft, meine Welt zu ordnen und ich werde Sie finden, wo immer Sie gerade sind.

#### **7. Wie umfangreich ist Ihr persönliches Netzwerk? Worauf legen Sie bei der Pflege Ihres Netzwerkes besonders Wert?**

Auch persönlich unterscheide ich scharf zwischen beziehungsorientierten und kompetenzorientierten Netzwerken. In meinem privaten Umfeld suche und genieße ich die Stabilität von Beziehungen, die langfristig gewachsen sind. Da will ich genau wissen, auf wen ich mich dauerhaft einlasse. Ich habe also ein starkes Kontaktnetzwerk, mit dem ich lebe. Dieses Netzwerk ist fürsorglich und im positivsten Sinne unprofessionell. In meiner Arbeit betreibe ich so gut wie keine systematische Beziehungspflege. Ich versuche einfach, die Attraktivität meiner Beiträge so hoch wie möglich zu halten und vertraue auf die Intelligenz der Selbstorganisation. Solange es mir gelingt, up to date zu bleiben, das Verständnis und die Handlungsoptionen für Andere zu erhöhen, vielleicht sogar Systeme auf eine Art zu verstören, die originell und wirkungsvoll ist, solange gehe ich davon aus, dass mein berufliches Netzwerk reichhaltig, interessant und für mich förderlich bleibt.



#### **PROF. DR. PETER KRUSE,**

geboren am 30. Januar 1955 in Osnabrück ist seit 2001 Geschäftsführender Gesellschafter und Gründer der nextpractice GmbH in Bremen. Er ist Honorarprofessor für Allgemeine- und Organisationspsychologie an der Universität Bremen. Er agiert als Trainer, Coach und Berater für verschiedene Managementinstitutionen und berät u. a. Kunden wie Altana, BASF, DaimlerChrysler, Deutsche Telekom, RWE und Volkswagen.