

# Die Macht d

Was sind **Freunde** wert? Fest steht: Die Anzahl unserer Kontakte angenommen. Das Rezept: Masse statt Klasse – und die lässt sich

*„Erfolgreich war ich wegen der Vielfalt meiner Kontakte, nicht wegen meines Intellekts“*

Linus Pauling, Chemie- und Friedensnobelpreisträger

**U**ngläubiges Staunen. Eine Sekunde Stille. „Im Ernst?“ So reagieren Menschen häufig, wenn Thorsten Hahn über seine Bekanntschaften beim Online-Netzwerk Xing spricht. Niemand hat dort mehr Verbindungen als er. Die Zahl seiner Kontakte: knapp 30 000.

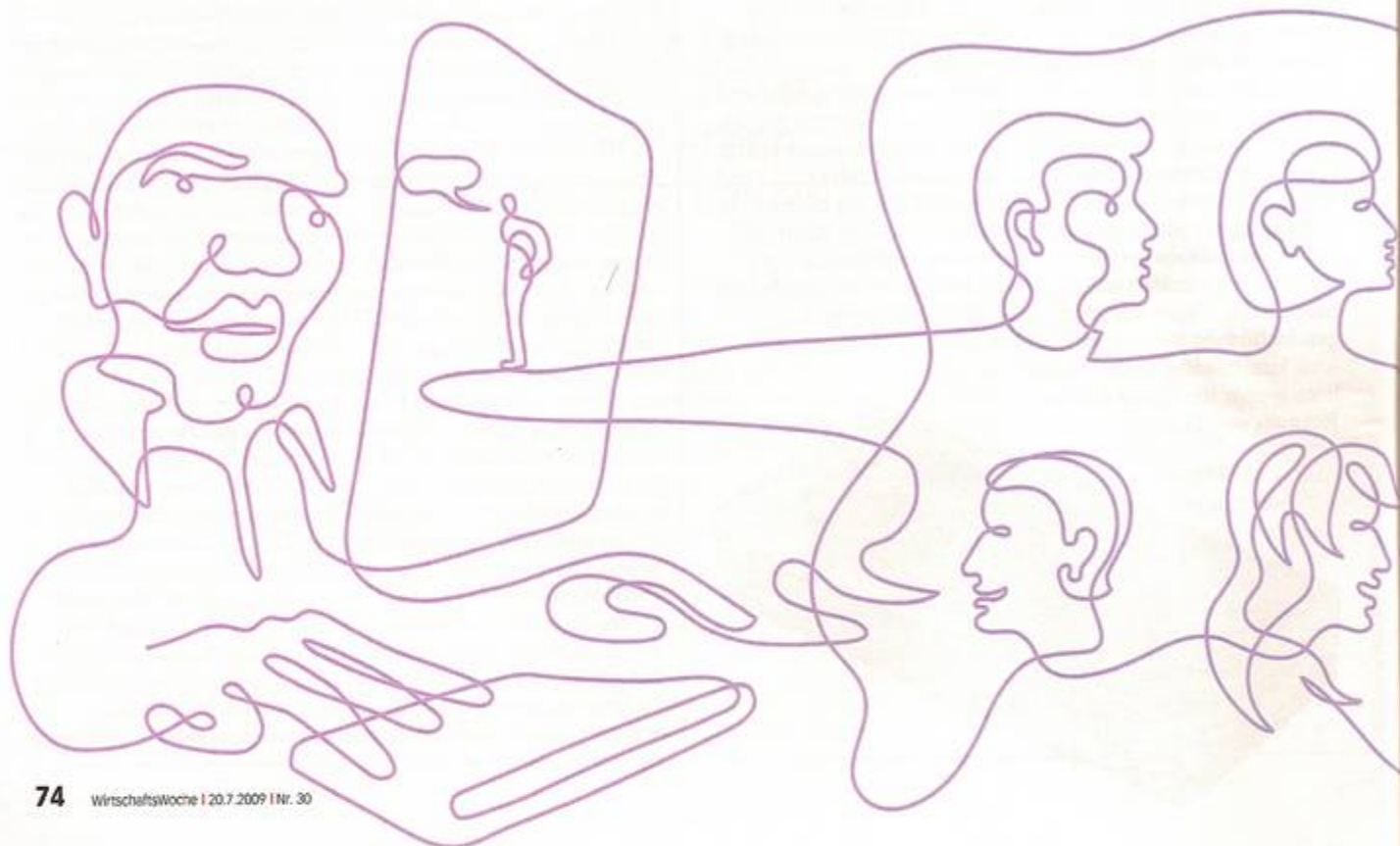
Nimmt man auch noch alle Menschen dazu, die Hahns Bekanntschaften kennen, kommt man auf 2,4 Millionen – das entspricht ungefähr der Einwohnerzahl von Lettland. „Natürlich halten mich einige für

einen Spinner“, gibt Hahn zu, „aber mir helfen die Kontakte beruflich enorm weiter.“

2004 hat er auf Xing den Bankingclub gegründet, ein Forum für die Finanzbranche. Mithilfe der Suchfunktion schrieb Hahn alle Netzwerk-Mitglieder an, in deren Profil die Schlagwörter „Bank“ oder „Versicherung“ auftauchten. Heute gibt es den Club auch in der realen Welt, Hahn veranstaltet Konferenzen und Kongresse. Ohne sein riesiges Kontaktnetz wäre die Geschäftsidee des einstigen Schwäbisch-Hall-Außendienstlers nicht so erfolgreich.

**Vitamin Xing** wirkt nicht nur bei Selbstständigen. Wen und wie viele wir kennen, entscheidet über unseren Wert und Erfolg als Käufer, Kunden und Kollegen. Auch wenn es verstörend klingt: Unsere Freunde und Bekannten sind Geld wert. Zahlreiche Studien belegen, dass Angestellte und Top-Manager von ihren sozialen Kontakten profitieren.

■ **Höhere Jobchancen:** Roberto Fernandez und Nancy Weinberg vom renommierten Massachusetts Institute of Technology (MIT) analysierten vor einigen Jahren den



# er Kontakte

entscheidet stärker über unseren beruflichen Erfolg als bisher  
h dank der Online-Netzwerke leichter pflegen denn je.

Bewerbungsprozess einer Bank für 326 Stellen. Wer vor seiner Bewerbung nicht von einem Angestellten empfohlen wurde, hatte eine Chance von mageren sechs Prozent, die Stelle zu bekommen. Mit Referenz betrug die Erfolgsaussicht dagegen 30 Prozent.

■ **Höhere Produktivität:** Der US-Managementprofessor Emilio Castilla, ebenfalls vom MIT, untersuchte den Einstellungsprozess in einem Callcenter. Sein Fazit: Wer von einem Angestellten empfohlen wurde, hatte nicht nur bessere Chancen, das Einführungstraining zu überstehen – er arbeitete anschließend auch produktiver.

■ **Höheres Gehalt:** Joseph Engelberg, Assistenzprofessor an der Kenan-Flagler Busi-

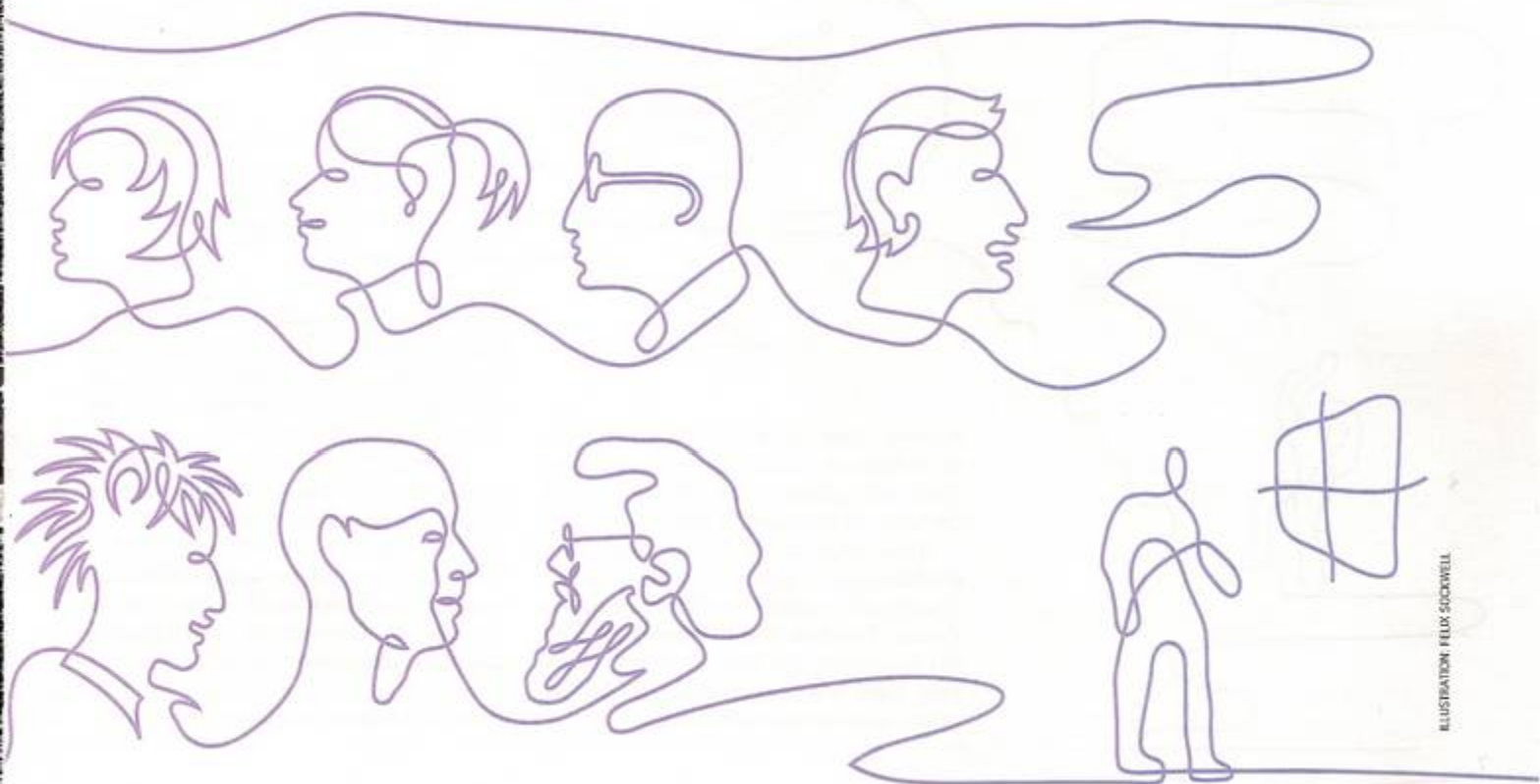
ness School der Universität von North Carolina, verglich in einer Studie vom vergangenen Mai die Gehälter von knapp 2700 Vorstandsvorsitzenden in den Jahren 2000 bis 2007. Dafür griff er auf eine Datenbank zu, die alle aktuellen oder vergangenen beruflichen Beziehungen der Top-Manager auflistete – besuchte Universitäten, bevorzugte Wohltätigkeitsorganisationen, besetzte Aufsichtsratsposten. Ergebnis: Im Durchschnitt steigerte ein zusätzlicher Kontakt außerhalb der Firma das Gehalt eines CEO um über 17 000 Dollar.

**Waren Sie in der Schule beliebt?** Hatten Sie viele Freunde? Oder war Ihr bester Freund, der heute mehr verdient als Sie, da-

mals schon cooler? Eine aktuelle Studie belegt: Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Beliebtheit als Schüler und der Entlohnung als Erwachsener.

35 Jahre lang wurden 10 000 US-Studenten im Rahmen einer Langzeitstudie verfolgt. Fazit: Wer in der Schule die meisten Freunde hatte, verdiente im späteren Leben am meisten. Das Forscherteam des Instituts für soziale und ökonomische Forschung der Universität von Essex resümierte im vergangenen Februar: Jede zusätzliche Freundschaft schlug sich 35 Jahre später in zwei Prozent mehr Gehalt nieder.

Der US-Informatiker Robert Metcalfe vertrat sogar die Ansicht, dass der Nutzen, den jemand aus einem Netzwerk zieht, »



exponentiell mit der Gesamtzahl der Mitglieder steigt. Übertragen auf unser persönliches Netzwerk bedeutet dies: Je mehr Kontakte wir haben, desto besser.

Schon in den Siebzigerjahren sorgte der US-Soziologe Mark Granovetter für Aufsehen, als er untersuchte, wie Ingenieure in Boston an eine neue Stelle kamen. 56 Prozent hatten ihren Arbeitsplatz über eine persönliche Verbindung gefunden – aber nur 16,7 Prozent beschrieben die Intensität der Verbindung als „regelmäßig“. 84 Prozent hingegen sagten, dass sie ihre Kontaktperson „gelegentlich“ oder „selten“ persönlich getroffen hätten.

Entscheidend waren also nicht enge Freunde, sondern entfernte Bekannte. Oder anders formuliert: Es waren die Freunde der Freunde der Freunde. So gelangte Granovetter zu seiner Theorie der schwachen Bindungen. Er ging davon aus, dass Informationen über Beschäftigungsmöglichkeiten vor allem über eben diese losen Bekanntschaften weitergegeben werden. „Je mehr schwache Beziehungen wir haben, desto größer ist unser Zugang zu vielen unterschiedlichen Ressourcen“, bestätigt auch Nancy Baym, Professorin für Kommunikationswissenschaften an der Universität von Kansas (siehe Interview Seite 78).

Genau von diesen schwachen Bindungen gibt es heute reichlich – gefördert durch die Online-Netzwerke im Internet.

**Die sozialen Plattformen boomen.** Laut einer aktuellen Studie des US-Marktforschungsunternehmens Comscore haben die Netzwerke weltweit bereits 734 Millionen Nutzer. Der stärkste Gewinner ist der Kurznachrichtendienst Twitter. Während jeder Nutzer im Mai vergangenen Jahres im Schnitt noch sechs Minuten auf der Plattform zubrachte, waren es in diesem Mai bereits 17 Minuten.

Vor allem seit Beginn der Wirtschaftskrise steigen die Mitgliederzahlen sprunghaft an. LinkedIn, Marktführer im Bereich der beruflichen Online-Netzwerke, begrüßte bis zum vergangenen September eine Million neuer Nutzer pro Monat. Dann begann die globale Konjunktur ihre Talfahrt, und „die Zahlen gingen durch die Decke“, sagt LinkedIn-Sprecherin Krista Canfield. Derzeit melden sich alle zwei Wochen eine Million Neumitglieder an. „Das sind nicht nur Arbeitssuchende“, sagt Canfield, „die derzeitige Wirtschaftslage war für viele ein Weckruf.“

Vorbei sind die Zeiten, in denen ein Online-Profil lediglich etwas für Heranwachsende war. Der Anteil erwachsener Nutzer von Online-Netzwerken ist in den vergangenen vier Jahren von 8 auf 35 Prozent gestiegen, so eine Studie der US-Meinungsforschung Pew im vergangenen De-

Der Software-Architekt erhielt die Kündigung an einem Freitagnachmittag. Aufgeben kam für den verheirateten Vater von drei Kindern nicht infrage. Also verbreitete er die eigentlich traurige Nachricht sofort weiter – auch online. Er brachte seinen Lebenslauf in den Netzwerken auf den neuesten Stand und teilte all seinen Kontakten via E-Mail mit, dass er einen Job suche. Schon vier Stunden später bekam er die Zusage für ein telefonisches Bewerbungsgespräch. Auch wenn sich daraus nichts ergab – letztendlich war Ward erfolgreich.

Eine ehemalige Kollegin leitete seinen Lebenslauf weiter. Das Bewerbungsgespräch verlief gut, am Tag danach machte man ihm ein Angebot: „Letztendlich geht es immer noch um Kontakte“, sagt Ward, „bloß die Art und Weise der Kommunikation hat sich geändert.“ Dies gilt nicht nur für Arbeitnehmer auf Jobjagd, sondern auch für Personaler auf Mitarbeitersuche.

72 Prozent von ihnen wollen in Zukunft stärker in sozialen Netzwerken rekrutieren, ergab eine Studie der Personalberatung Jobvite im Mai. 80 Prozent der Unterneh-

zember. Mehr als zwei Drittel der Facebook-Benutzer haben das College bereits hinter sich gelassen. Am stärksten wächst die Seite bei den über 35-Jährigen.

Dementsprechend verändert sich auch die Nutzung. Es geht nicht mehr bloß um Zeitvertreib – sondern auch um berufliche Zwecke. Der Amerikaner Brian Ward kann das bestätigen. Elf Tage nach der Entlassung hatte er bereits einen neuen Arbeitsplatz – dank seines Online-Profiles.

men nutzen die Plattformen, um Jobkandidaten auf sich aufmerksam zu machen. Und 66 Prozent haben bereits mindestens einen hochwertigen Mitarbeiter über ein soziales Netzwerk eingestellt.

Mehr noch: In manchen Unternehmen ist die Mitgliedschaft in Online-Netzwerken bereits Einstellungskriterium.

Vor einigen Wochen suchte der US-Einzelhandelsriese Best Buy einen Marketingmanager. Die Stellenanzeige listete nicht nur die üblichen Kriterien auf: ein Hochschulabschluss, mindestens vier Jahre Personalverantwortung – und mindestens 250 Kontakte beim Kurznachrichtendienst Twitter.



Kurzum: Online-Netzwerke entwickeln sich zum Job-Basar. Wer hier nicht vertreten ist, der existiert nicht. Und wer wenig Kontakte hat, ist bei der Jobsuche im Nachteil.

Das gilt auch für WirtschaftsWoche-Leser, die in der vergangenen Woche auf wiwo.de an einer Umfrage teilgenommen haben. Dort haben wir gefragt: „Was halten Sie von Xing, Facebook & Co.?“ Resultat: Fast 63 Prozent nutzen die Plattformen beruflich oder privat.

Der kanadische Journalist Matthew Fraser hat im vergangenen Jahr ein Buch darüber geschrieben, wie soziale Online-Netzwerke das Privat- und Arbeitsleben verändern. Sein Fazit: „Das Internet ist deshalb so effektiv, weil man die Menschen nicht erst gut kennen muss, um sich mit ihnen zu verbinden.“

treiben. Die reine Freundschaft wiederum entspringt rein ideellen Motiven.

Vieles spricht dafür, dass dieses Trio um ein viertes Freundschaftsmotiv erweitert werden muss: die Netzwerk-Freundschaft.

Es geht nicht mehr darum, was man kann, sondern wen man kennt; nicht darum, was man weiß – sondern wer von einem weiß.

Wer früher für das Studium oder den Beruf in eine andere Stadt zog, verlor meist den Kontakt zu seinen Klassenkameraden. Nur mit viel Glück und noch mehr Organisationstalent kamen Abschlussjahrgänge

nen. Gut 10,6 Stunden ist diese Gruppe täglich in Blogs, Foren oder Netzwerken unterwegs. 62 Prozent von ihnen nutzen LinkedIn oder Facebook auch während der Arbeit – bei den Jahrgängen von 1956 bis 1964 sind es nur 14 Prozent, ergab eine Studie des globalen Datenbankanbieters Lexisnexis.

Und das lohnt sich. Untersuchungen zeigen: Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Anzahl der Online-Kontakte und



zur zehnjährigen Abifeier zusammen. In der Zeit davor und danach Kontakt halten? Schwierig. Ferngespräche waren teuer, Briefeschreiben mühsam, E-Mails noch nicht erfunden. Das Resultat: Neben ein paar festen Freunden pflegte man nur wenige Bekanntschaften.

Der britische Anthropologe Robin Dunbar untersuchte bereits Anfang der Neunzigerjahre den Zusammenhang zwischen dem Gehirn von Säugetieren und der Gruppengröße, in denen diese Säuger leben. Für den Menschen ergäbe sich demnach ein Bekanntenkreis von 150 Personen – die Dunbar-Zahl. Mehr kann das menschliche Gehirn nicht verarbeiten.

Bisher galt dies als das maximale soziale Universum eines Individuums. Die Technik hat diese Grenze jedoch längst überwunden. Heute ist es so leicht wie nie, losen Kontakt zu einer schier unbegrenzten Anzahl von Menschen zu halten – und den bei Bedarf aufzufrischen.

Das hat vor allem die sogenannte Generation Y erkannt, also alle nach 1980 Gebore-

dem Einkommen. So fand etwa die US-Marktforschung Anderson Analytics im November 2008 heraus: Wer ein Jahresgehalt zwischen 200 000 und 350 000 Dollar bezieht, hat bei LinkedIn mit einer sieben Mal höheren Wahrscheinlichkeit über 150 Verbindungen.

Ähnliches gilt für Deutschland. Fast jede fünfte Führungskraft ist in sozialen Netzwerken aktiv und nutzt sie beruflich, ergab eine Forsa-Studie im Januar. Die repräsentative Umfrage belegt zudem, dass die Nutzung von beruflichen Netzwerken bei besser verdienenden Managern weiter verbreitet ist. Führungskräfte mit einem Haushaltseinkommen von über 4000 Euro sind bereits zu 28 Prozent beruflich in Online-Netzwerken aktiv. Bei Berufstätigen mit einem Haushaltseinkommen von unter 2500 Euro sind es bislang nur 14 Prozent.

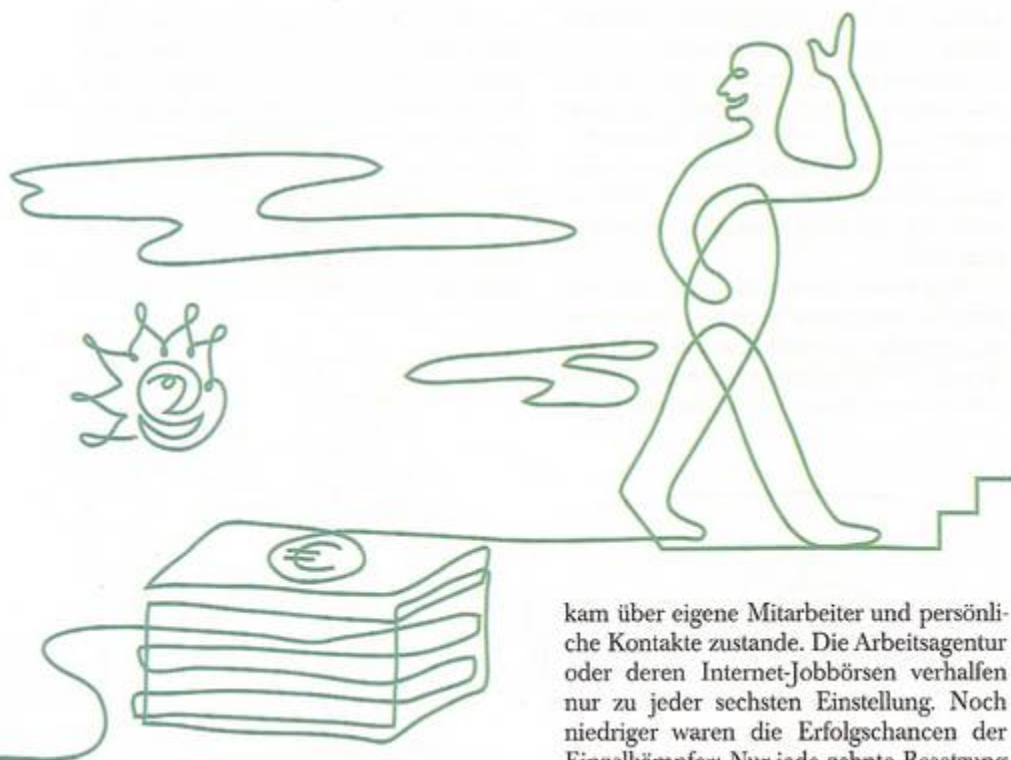
Dass Freunde und Bekannte Geld wert sein können, gilt inzwischen jedoch nicht mehr nur für Angestellte – sondern auch für Unternehmen.

„What's A Friend Worth?“, lautete Anfang Juni die Titelgeschichte des US-Wirtschaftsmagazins „Business Week“. Darin ging »

**Ein Freund ist hier kein Freund**, jedenfalls nicht im ursprünglichen Sinn. Der Begriff „Freundschaft“ verändert sich, in den Online-Netzwerken wird er ohnehin inflationär benutzt. Hier ist der Tischnachbar aus der Schulzeit ebenso ein Freund wie der flüchtige Kontakt auf der Berufsmesse.

Der US-Psychologe Herb Goldberg unterschied einst zwischen Nutzfreundschaften, Zweckfreundschaften und reinen Freundschaften. Erste werden nur geschlossen, wenn die Beteiligten voneinander profitieren, zweite können auch in der Freizeit entstehen, um gemeinsam Sport zu

**„Das Internet ist deshalb so effektiv, weil man die Menschen nicht erst gut kennen muss, um sich mit ihnen zu verbinden“**



der Autor Stephen Baker vor allem der Frage nach, wie Unternehmen inzwischen unsere Online-Kontakte finanziell ausschlichten: „Digitale Freundschaften sprechen Bände über unsere Eigenschaften als Konsumenten und Arbeiter“, so Baker, „und die Entschlüsselung dieser Daten verspricht profitable Erkenntnisse.“

Ein Resultat daraus: das „Word-of-Mouth-Marketing“, wie die Mundpropaganda im hippen Werbersprech neuerdings heißt. Dahinter verbirgt sich eine triviale Erkenntnis: Wenn unsere Freunde etwas kaufen, ist die Wahrscheinlichkeit besonders hoch, dass wir es ihnen nachmachen.

#### wiwo.de

Tipps für ein besseres Profil beim Online-Netzwerk Xing und Ihren Auftritt beim Kurznachdienst Twitter finden Sie unter [www.wiwo.de/netzwerke](http://www.wiwo.de/netzwerke)

Studien zufolge werden zwei Drittel der Kaufentscheidungen durch Empfehlungen von Freunden beeinflusst.

Entsprechend wichtig ist es für die Unternehmen, gezielt Personen anzusprechen, die dann in ihrem Freundeskreis für Produkte werben. Auch Personalabteilungen verlassen sich mittlerweile auf die Kraft der Kontakte.

Die Forscher des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung befragten im vergangenen Jahr über 14 000 Unternehmen nach ihrer Rekrutierungspraxis. Fazit: Fast ein Drittel aller Neueinstellungen

kam über eigene Mitarbeiter und persönliche Kontakte zustande. Die Arbeitsagentur oder deren Internet-Jobbörsen verhalten nur zu jeder sechsten Einstellung. Noch niedriger waren die Erfolgchancen der Einzelkämpfer: Nur jede zehnte Besetzung beruhte auf einer Initiativbewerbung.

Dahinter verbirgt sich eine einfache Logik: Wer derzeit überhaupt noch jemanden einstellt, scheut lange Einarbeitungszeiten und Fehlbesetzungen. Kurzum: Die Katze im Sack kann sich keiner leisten, erst recht nicht in Krisenzeiten – also bauen Firmen lieber auf Empfehlungen ihrer Mitarbeiter.

Lautet das Motto also: Masse statt Klasse? Ist es besser, sein virtuelles Adressbuch vollzustopfen, als zu selektieren, wen man akzeptiert und wen ablehnt?

Ein Forscherteam der Michigan State Universität ging dieser Frage im vergangenen Jahr nach. Es konfrontierte Versuchspersonen mit Facebook-Profilen verschiedener Personen, die sich weitgehend gleichen – mit dem Unterschied, dass sie eine unterschiedliche Zahl von Kontakten hatten. Danach sollten sie die soziale Attraktivität der Profilbesitzer bewerten. Ergebnis: Am beliebtesten waren diejenigen mit 302 Freunden. Wer weniger hatte, galt als sozial geächteter Verlierer. Wer mehr hatte, wirkte verzweifelt – und war ebenso unbeliebt.

Was ein Profil mit 30 000 Kontakten beim Betrachter auslöst, ist bislang unerforscht. Thorsten Hahn erntet, nach eigenen Angaben, jedoch meist positive Rückmeldungen. Dass er einen bestehenden Kontakt löscht, kommt für ihn ohnehin nicht infrage: „Ich weiß nie, wann ich den mal brauche.“

daniel.rettig@wiwo.de

## „Türen öffnen“

Die Forscherin Hilla Dotan über gute und schlechte Freundschaften am Arbeitsplatz.

Frau Dotan, Sie haben die beruflichen Netzwerke von 20 000 US-Amerikanern untersucht. Ist es gut, mit seinen Kollegen befreundet zu sein? Freundschaften am Arbeitsplatz lohnen sich meistens. Wer im Büro auf Freunde trifft, ist engagierter und produktiver.

Warum?

Die meisten gehen morgens mit besserer Laune ins Büro und erleben die Arbeit positiver – und wenn mal Probleme auftauchen, bekommen sie eher Unterstützung. Also müssen die Vorgesetzten eine Atmosphäre schaffen, die Freundschaften erleichtert?

Nicht unbedingt, Freundschaften können auch negative Effekte haben. Etwa dann, wenn sie ausschließlich auf eigennütigen Motiven basieren. Wer sich mit jemandem anfreundet, nur weil er sich davon Vorteile erhofft, schadet dem Arbeitgeber im Endeffekt mehr, als dass er ihm nutzt.

Welche anderen Risiken gibt es?

Heikel sind vor allem Freundschaften zwischen verschiedenen hierarchischen



Dotan, 29, ist Juniorprofessorin an der Management-Fakultät der Universität von Tel Aviv. Sie erforscht, wie berufliche Netzwerke entstehen und der Karriere helfen.

Ebenen. Angenommen, ich bin Ihr Boss und erfahre, dass Sie einer der schlechtesten Mitarbeiter sind. Würde ich Sie wohl feuern, wenn wir befreundet sind?

Vermutlich nicht. Dennoch nimmt der Druck am Arbeitsplatz in der Wirtschaftskrise stark zu. Setzt die Rezession derzeit nicht vielen Freundschaften ein Ende?

Im Gegenteil. Die Menschen suchen stärker Zuflucht in Freundschaften und Netzwerken. Nicht nur, um den Job zu behalten, sondern auch um gegebenenfalls einen neuen zu finden.

Und das fällt wirklich umso leichter, je mehr Menschen ich kenne?

Ja. Die Forschung zeigt eindeutig, dass uns in beruflichen Dingen nicht unser bester Freund am meisten weiterhilft, sondern eher der Freund des besten Freundes.

Ist mein Netzwerk wichtiger als mein Können? Viele Menschen zu kennen hilft sicher dabei, Türen zu öffnen. Aber um drinnen zu bleiben, brauchen Sie Wissen und Fähigkeiten – sonst sind Sie schnell wieder raus.

daniel.rettig@wiwo.de