



# Netzwerk & Stakeholder

*Beziehungen lesen. Allianzen gestalten. Wirkung im System erzeugen.*

aka: Stakeholder Theory (Freeman), Social Capital Theory (Burt), Boundary-Spanning Leadership (Cross/Ernst), Power & Influence (Kotter), Leadership Transitions (Ibarra, Watkins)

*"Your network is your bridge into the future. Without it, you repeat the past."*  
Herminia Ibarra

## Bedeutung & Einbettung

- Netzwerk & Partnerschaften ist die Rolle, die Wirkung über das eigene Team hinaus sichert. Sie verbindet Position mit Einfluss, schafft Orientierung im System und öffnet Räume für Entscheidungen.
- Beziehungen sind hier nicht sozialer Zusatz, sondern strategische Infrastruktur: Sie stabilisieren Prioritäten, ermöglichen Allianzen und verhindern, dass du im Rollenwechsel unsichtbar wirst.
- Im Übergang zeigt sich die Rolle sofort: Du sollst führen, bevor du weißt, wer die relevanten Stimmen sind. Du bewegst dich zwischen Erwartungen, Interessen und unausgesprochenen Logiken.
- Auf **Teamlead**-Ebene geht es um Schnittstellen, Vertrauen und klare Abstimmungen. Auf **Bereichsebene** um bereichsübergreifende Kooperation, Ressourcen und gemeinsame Lösungen. Auf **GL-Ebene** um Stakeholderführung, politische Orientierung und strategische Allianzen.

## Zielbild - So sieht eine gut gelebte Rolle aus

- Du baust tragfähige Beziehungen zu Schlüsselpersonen auf – früh, bewusst und rollenadäquat.
- Du identifizierst Interessen, Spannungen und unausgesprochene Erwartungen im System.
- Du bewegst dich klar zwischen formalen und informellen Netzwerken.
- Du nutzt Beziehungen nicht für Harmonie, sondern für Wirkung.
- Du führst Stakeholder-Gespräche strukturiert, transparent und mit klarem Ziel.
- Du schaffst Vertrauen durch Berechenbarkeit, Haltung und Klarheit.
- Du stärkst deine Legitimität durch passende Allianzen.
- Du denkst und handelst in Systemlogiken, nicht in Einzelbeziehungen.

## Risiken & Kippunkte

**Übersteuerung** (zu viel Rolle). Du merkst es daran, dass du:

- Du verbringst mehr Zeit in Beziehungen als in Entscheidungen.
- Du passt dich zu stark an – und verlierst Kontur.
- Du wirst politisch opportun statt strategisch klar.
- Du nutzt Nähe zur Harmonisierung anstatt zur Klärung.
- Du verzettelst dich in informellen Themen ohne Nutzen.  
→ Beziehungsverhalten ersetzt Führung. Nähe wird zum Schutzschild. Entscheiden fällt schwer.

**Untersteuerung** (zu wenig Rolle). Du merkst es daran, dass:

- Du gehst davon aus, dass Leistung reicht – und vernachlässigst das System.
- Du vermeidest politische Räume und kritische Stakeholder.
- Du bleibst unsichtbar in bereichsübergreifenden Themen.
- Du vertraust einzelnen Beziehungen zu stark – und verpasst Allianzen.
- Du liest Machtkonstellationen zu spät und isolierst dich unbewusst.  
→ Fachliche Stärke reicht nicht. Ohne Allianzen entsteht ein Wirkungsleck. Übergänge kippen hier besonders schnell.

## Passung & Spannung - Person, Rolle & Organisation

- **Person:** Diese Rolle verlangt Präsenz und Klarheit. Wer gefallen will, Konflikte scheut oder Nähe mit Wirkung verwechselt, verliert im System sofort an Kontur.
- **Rolle:** Erwartet wird, Beziehungen zu halten, die Entscheidungen ermöglichen. Nicht Harmonie, sondern Orientierung: Interessen erkennen, Allianzen bewusst gestalten, Spannungen einordnen.
- **Organisation:** In vernetzten Strukturen entscheidet die Qualität der Beziehungen über Geschwindigkeit und Wirkung. Ohne diese Rolle entstehen Silos, Verzögerungen und Entscheidungslecks.

Fazit: Netzwerkführung ist keine Kür, sondern Voraussetzung für Wirkung im Rollenwechsel. Sie schafft Sichtbarkeit, Vertrauen und Handlungsspielraum.

# Deine Reflexion & deine Lösung

Nutze diese Seite, um zu klären, welche Art von People Leadership deine Rolle jetzt von dir braucht – und wo du deine Linie nachschärfen willst.

## Reflexionsfragen

### 1) Zielbild – Wie gut lebe ich diese Rolle heute?

- Welche der Zielbild-Aussagen setze ich bereits bewusst um – und welche passieren eher zufällig?
- Wo baue ich Beziehungen proaktiv auf – und wo reagiere ich nur auf Anfragen?
- Welche Stakeholder sind klar im Blick – und welche habe ich bisher übersehen?
- Wo schaffe ich Orientierung für andere, indem ich Beziehungen halte und Themen verbinde?
- Welche Unterstützung in meinem Umfeld entsteht bereits durch mein Netzwerk?

### 2) Risiken & Kippunkte – Wo kippe ich in zu viel oder zu wenig Rolle?

- Wo suche ich Nähe, obwohl Klarheit gefragt wäre?
- Wann vermeide ich systemrelevante Personen, weil sie anstrengend sind?
- Wo falle ich in Harmonie statt in Führung?
- Wann verzette ich mich im Informellen und verliere das Ziel aus den Augen?
- Wo bleibe ich unsichtbar, obwohl Einfluss jetzt notwendig wäre?

### 3) Passung & Spannung – Person / Rolle / Organisation

- Welche meiner Muster (Gefallenwollen, Konfliktscheu, Kontrolle, Rückzug) zeigen sich am stärksten in dieser Rolle – und wie genau?
- Welche Rollenerwartungen sind noch unklar – und mit wem muss ich sie schärfen?
- Welche Strukturen oder Prozesse unterstützen meine Netzwerkrolle – welche behindern sie?
- Wo kollidieren Interessen oder Prioritäten im System – und welche Rolle spiele ich darin?
- Welche Stakeholder halten mir den Rücken frei – und welchen vertraue ich zu sehr?

### 4) Führungsentscheidungen – Was wird jetzt klar?

- Welches Stakeholder-Gespräch steht an und darf nicht länger warten?
- Welche Beziehung baue ich bewusst als Erstes (wieder) auf?
- Welche Grenze setze ich, damit mein Einfluss klarer wird?
- Welche Entscheidung bereite ich über mein Netzwerk vor – und wie?
- Woran werde ich in drei Monaten erkennen, dass ich diese Rolle aktiver lebe?

## Lösungslogik

### Ausrichtung klären (Haltung)

- Welche Wirkung willst du im System entfalten?
- Welche Beziehungen sind dafür wirklich relevant?

### Perspektive klären (Systemblick)

- Welche Interessen bewegen die anderen – und was wird nicht ausgesprochen?
- Wer hat welche formelle / informelle Rolle und Einfluss?

### Entscheidungen klären (Führungsfookus)

- Welche Stakeholder-Gespräche führst du diese Woche?
- Und welches Ziel verfolgst du damit?
- Wer wäre sonst noch relevant, wenn du eine Führungsebene weiter wärst? Wie kannst du diese Beziehungen bereits jetzt pflegen?

Die Zusammenstellung, Strukturierung und Formulierungen dieser Werteübersicht sind geistiges Eigentum von PureSpark Pascale Schaefer Beratung. Eine Weitergabe, Bearbeitung oder Nutzung ausserhalb des persönlichen Gebrauchs ist ohne schriftliche Genehmigung untersagt. Quellen: Die Ausführungen basieren auf: [Burt](#) (2000), [Clark](#) (2020), [Edmondson](#) (2019), [Ernst/Chrobot](#) (2010), [Freeman](#) (2021), [Ibarra](#) (2024), [Kaudela-Baum et al.](#) (2022), [Kotter](#) (2008), [Lippmann](#) (2019), [Watkins](#) (2014)