

EXTRA | FAS RESEARCH



Zur Person:
Harald Katzmair, 46, ist seit 1997 Geschäftsführer von FAS Research, einem Forschungsinstitut, das Macht- und Elitennetzwerke untersucht. Katzmair arbeitet für namhafte Unternehmen auf der ganzen Welt, viele der mächtigsten Menschen greifen regelmäßig auf seine Hilfe zurück. Er ist Soziologe und Philosoph, zweifacher Vater und Hobby-Ornithologe.

„Wer nur nach Status strebt, verglüht rasch wieder.“

“If you merely strive for status, you will quickly burn up again.”

Mit aller Macht With all our might

Wir fragen den Soziologen Harald Katzmair, wie man sich Macht erarbeitet und wie man sie sich erhält.
We ask sociologist Harald Katzmair how you should make power work for you, and sustain that power.

Interview: Tatjana Duffek

> Sie arbeiten für die wirklich Mächtigen im Land. Wozu brauchen diese Ihre Dienste? Ich lege den Mächtigen Landkarten von Beziehungen vor. Aus jenen lese ich Muster, und die wiederum helfen den Mächtigen, Entscheidungen zu treffen. Denn eines der größten Probleme in unserer so komplexen Welt ist die Frage, worauf wir uns fokussieren sollen. Worauf und auf wen sollen wir im Berufsleben setzen? Führen heißt, Komplexität reduzieren und die Menschen auf diesem Weg mitnehmen.
 > **Wie können wir uns solche Landkarten vorstellen?** Es gibt schnelle Landschaften – etwa Aufzeichnungen von Tweets oder Facebook. Und langsame Landschaften, in denen ich darstelle, wem was gehört, wer welche Reputation hat. Ein mächtiger Mensch >

> *You work for people who are undoubtedly the most powerful in the country. What do they need your services for? I show powerful people maps of relationships. Then I read patterns from these maps, which in turn help the powerful reach decisions. One of the greatest problems in our world, as hugely complex as it is, is the question of what it is we should be focussing on. What should we concentrate our efforts upon, and whom should we seek to meet, in our career? Leading is about reducing complexity, and taking people with you on this route.*
 > **How can we imagine such maps?** There are quick landscapes – drawings of tweets or Facebook, for instance. And then there are slow landscapes, in which I depict >

FOTO: IAN EHM

About the man:
Harald Katzmair, 46, has been the Managing Director of FAS Research, a research institution which examines networks of elites and the powerful, since 1997. Katzmair works for well-known companies around the world, and many of the most powerful people regularly ask him for advice. He is a sociologist and philosopher, a father of two, and a bird-watcher in his spare time.

„Niemand muss mächtig werden, um sein Leben erfolgreich zu meistern.“

“You don't have to become powerful to live your life successfully.”

muss beide Landschaften kennen, um zu wissen, wohin er gehen soll.

> **Hängen Entscheidungen von Führungskräften nicht von den jeweiligen Bedingungen seines Unternehmens ab?** Wir sind zu nahe dran an unserem Bild von der Welt. Stehe ich ganz nah vor einem Gemälde, bin ich von der Struktur ganz verwirrt und verirre mich in der Komplexität. Meine Landkarten dienen dazu, zwei Schritte zurückzumachen und Orientierung zu schaffen. Denn: Was zeichnet Mächtige aus? Dass sie einen strategischen Überblick haben. Das bedeutet, sie wissen, was sich verändert und was bleibt. Sie sehen die großen Zusammenhänge. Und gleichzeitig die schnellen Veränderungen.

> **Das heißt, dieser Wissensvorsprung ist der Wettbewerbsvorteil?** Ja, denn nur mit diesem Wissen kann ich eine Story über mein Unternehmen, meine Institution, meine Organisation erzählen. Und nur durch eine Story kann ich wiederum meine Mitarbeiter führen. Und nur so kann eine Führungskraft Produkte und Ideen weiterentwickeln.

> **Wenn jemand einfach viel Geld hat, ist er dann nicht automatisch mächtig?** Nein. Jede und jeder braucht unbedingt auch Visionen.

> **Wie werde ich am besten mächtig?** Wirklich mächtig werden Menschen, die Kapital, Netzwerke und Visionen haben. Wirklich mächtig sind und bleiben nur Menschen, die aus sich heraus mächtig sind. Also jene, bei denen das Ziel nicht die Macht ist. Sie verfolgen Visionen, und der Effekt daraus ist Macht. Wer nur nach Status und Anerkennung strebt, verglüht rasch wieder. Das sind diejenigen, die nur kurz aufscheinen – die ergeben eine kurzlebige, schnelle Story. Nachhaltig sind jene, die eine langsame Story erzählen können und selbst darstellen. Das sind die seltenen, spannenden Figuren, die wir uns lange merken.

> **Macht Ihre Rolle Sie auch mächtig?** Nein. Aber die Einblicke in die Strategien der Macht machen mich weiser. Ich habe ein Bewusstsein dafür entwickelt, wie vergänglich alles ist. Und ich sehe, dass es nirgendwo hinführt, wenn jemand nur von Angst motiviert ist und deshalb nach Status strebt. Die schaffen es nicht. Und niemand muss mächtig werden, um sein Leben erfolgreich zu meistern. Macht als Lebensziel ist sinnlos, und das erkenne ich in meiner Rolle ganz klar. ●

what belongs to whom, and who has what reputation. A powerful person must know both these landscapes to know where he should be going.

> **Don't decisions made by managers depend on the conditions at the respective company?** *We're too close to our image of the world. If I stand right next to a painting, then I'm confused by its structure, and get lost in its complexity. My maps help people take two steps back, and create orientation. Because what is it that sets the powerful apart? That they have a strategic overview. That means they know what is changing, and what is staying the same. They see the big contexts. And at the same time, the quick changes.*

> **So this knowledge advantage is competitive advantage?** *Yes, because it's only with this knowledge that I can tell a story about my company, institution or organisation. On the other hand, I can only lead my fellow workers by telling a story. And that's the only way for a manager to redevelop products and ideas.*

> **If someone just has lots of money, is he not then automatically powerful?** *No. Each and every one of us needs vision too.*

> **What is the best way for me to become powerful?** *The people who become truly powerful are those with capital, networks and vision. Only people who are powerful from within themselves are, and remain, truly powerful. Those for whom power is not the goal, in other words, but who pursue their visions, the effect of which is power. If you merely strive for status and recognition, you will quickly burn up again. These are the people who just emerge briefly – they result in a short-lived, quick story. The ones who are sustained know how to tell a slow story, and depict that story themselves. These are the rare, exciting figures we keep in mind for a long time.*

> **Does your role make you powerful too?** *No. But the insights I have been given into strategies of power do make me wiser. I have developed an awareness of how fleeting everything is. And I see that it doesn't lead anywhere if someone is merely motivated by fear, and strives for status as a result. They don't make it. And you don't have to become powerful to lead your life successfully. Power as life goal is meaningless, and I clearly recognise that in my role. ●*