

Bestseller

MARKETING | WERBUNG | MEDIEN

Das Dilemma der modernen Frau – und kein Ausweg in S

**ANGELIKA HAGER
& ALOIS SCHOBER**

Fotografiert von Philipp Horak



5|6
2012



**„Sind wir zu ähnlich,
können wir einander
nicht helfen“**

Harald Katzmaier, Gründer von FAS Research, analysiert seit 15 Jahren Netzwerke. Von reinen Frauennetzwerken hält er nicht viel.

Interview von Dagmar Lang | Fotos von Karl Michalski

Bestseller Sie analysieren seit 15 Jahren Netzwerke. Gibt es da eines, von dem Sie sagen, das funktioniert wirklich großartig?

Harald Katzmaier Netzwerke sind ein Prozess, sie leben, sie sind keine Sache. Das Potenzial eines Netzwerkes muss sich wie jede Beziehung immer wieder erneuern. Wenn es das nicht tut, dann ist die Beziehung beendet. Natürlich gibt es Netzwerke, denen es gelingt, sich gegenseitig nützlich zu sein und in Verbundenheit zu stehen.

Können Sie das konkretisieren?

Katzmaier Ich glaube, Rotary funktioniert mit seinen unterschiedlichen Persönlichkeiten, fußend auf humanistischer Tradition mit all den Werten und Haltungen, schon sehr gut. Kirchen können das tendenziell auch sehr gut. Trotzdem bleibt auch dabei die Frage, wie sich die Netzwerke reproduzieren, und warum bleiben sie am Leben; das ist die spannende Frage. Hat man sich nach 30 Jahren noch etwas zu sagen? Kann man in wertschöpfenden Prozessen unterwegs sein?

Was ist Ihre Antwort auf diese Frage?

Katzmaier Es gibt dafür zwei Dimensionen. Die Menge der Ressourcen und die Werte, die wir teilen. Wenn beides vorhanden ist, dann gibt es diese lebenslangen Partnerschaften. Geht es nur um das Geld und sind keine gemeinsamen Werte vorhanden, dann sind das reine Deal-Beziehungen. Wenn es nur um Werte geht, dann sind das private Beziehungen. Gibt es weder Geld noch Werte, dann sind das mehr oder weniger zufällige Beziehungen.

In welche Kategorie würden Sie denn die sozialen Netzwerke einordnen?

Katzmaier Die sozialen Netzwerke sind eher privater Natur, weil es wenig Ressourcen gibt. In Facebook geht es doch eher um private Sachen, in Xing handelt es sich um Deal-Geschichten.

Xing funktioniert aber nicht rasend gut ...

Katzmair Kann es auch nicht, weil die Wertedimension fehlt. Damit wir einander nützlich sein können, muss ich ja verstehen, was der andere benötigt. Das setzt Verständnis und Vertrauen voraus.

Sie vertreten ja auch die These, dass reine Frauennetzwerke nicht funktionieren können.

Katzmair Das ist auch so, weil die Komplementarität der Güter und Rollen nicht vorhanden ist. Wenn die Frauennetzwerke auf einer Topebene sind, wo es Rotary-mäßig zugeht, dann kann das schon funktionieren, wenn die Frauen aus unterschiedlichen Positionen kommen. Haben die Frauen einen ähnlichen Background, kommen aus ähnlichen Situationen, sind vielleicht auch noch gleich alt, dann kann es sein, dass man sich sehr gut versteht, aber sie können einander nicht helfen. Nicht strategisch materiell jedenfalls. Wir können einander nur helfen, wenn wir unterschiedlich sind. Was ich damit sagen will: Frauennetzwerke funktionieren dann nicht, wenn sich die Frauen zu ähnlich sind.

Die Bedeutung der Netzwerke für die Karriere ist ja Ihrerseits unbestritten. Was raten Sie dann Frauen, wenn Sie sagen, Frauennetzwerke funktionieren nicht? Sollen sie sich männlich dominierten anschließen?

Katzmair Ich glaube, dass es relativ einfach ist: Man muss verstehen, was einen interessiert und was man spannend findet, und darum knüpft man ein Netzwerk, weil man nur dort gut ist. Es braucht eine Rolle, in der man authentisch ist und frau sich wohl fühlt. Dann gilt es, ein Netzwerk aufzubauen. Und ja nicht alles auf eine Karte setzen! Es gibt genügend Untersuchungen, die belegen, dass Männer Karriere machen, weil sie diverse Kontakte aufbauen. Frauen hingegen setzen auf Mentoren, das heißt, sie bleiben auf eine Person fokussiert. Sie bemerken dabei aber nicht, was links und rechts, oben und unten passiert. Was auch immer die Gründe dafür sein mögen, es ist

signifikant, dass es unterschiedliche Karrierestrategien gibt. Das spricht jetzt nicht a priori gegen Mentoren, aber man ist interessanter, wenn man Dinge weiß, die andere nicht wissen, und das ist nur möglich, wenn man in unterschiedlichen Welten zu Hause ist und in einen Austausch geht. Ein anderer Grundfehler, der aus einem Mangel an Selbstbewusstsein entsteht, ist, dass man sich selbst anderen präsentieren möchte. Und aufgrund der Nervosität einfach drauflosredet. Besser ist, Fragen zu stellen, was für den anderen relevant und wertvoll ist. Man sollte daher mindestens so lange dem anderen zuhören, wie man selbst spricht.

Das klingt ja wie bei einem Vorstellungsgespräch?

Katzmair Ja, oft werden Netzwerkkontakte mit einem Vorstellungsgespräch verwechselt. Leute reden zunächst einmal über sich. Networking heißt aber, dass der andere im Fokus stehen sollte. Gute Netzwerker denken immer zuerst daran, was sie für den anderen tun können, und nicht, wie kann der andere für mich nützlich sein. Die Welt wahrzunehmen, indem man differenziert, wer kann mir nützlich sein, wer ist mir gefährlich und der Rest ist mir egal, ist eine sehr gefährliche und kurzfristige Strategie.

Aber das ist doch keine typisch weibliche Eigenheit?

Katzmair Nein. Das stimmt. Da beschreibe ich tatsächlich diese karriereorientierte männliche Aussortierung.

Glauben Sie, dass Frauen weniger zuhören können? Ist Zuhören-Können eine männliche Eigenschaft?

Katzmair Männer können überhaupt nicht zuhören.

Eben. Dann müssten sich Frauen in Netzwerke eigentlich besser einbringen können?

Katzmair Frauen sind in jeder Hinsicht bessere Beziehungsmenschen. Männer machen es über Macht und Hierarchie. Das sind übrigens Strategien für eine Wachstumsphase. In der Stagnations- und Krisenphase funktionieren diese Mechanismen

nicht mehr, weil sie uns daran hindern, in Alternativen zu denken.

Selbst wenn man Frauen nachsagt, dass sie das könnten, habe ich nicht den Eindruck, dass uns das viel weiterbringt. Was läuft da wirklich falsch?

Katzmair Ich nenne Ihnen ein persönliches Beispiel. Ich habe zu Hause einen zehn Monate alten Sohn. Diese Form von Beziehung und die damit verbundenen Werte sind in der Berufswelt überhaupt nicht relevant. Wirtschaft ist Konkurrenz und im weitesten Sinne Krieg. Selbst wenn man kooperiert, macht man das, um wettbewerbsfähiger zu sein. Dieses Kriegermodell spiegelt sich in den Männer-Netzwerken wider. Deshalb brauchen sie auch die Mütter und die Frauen, die sie trösten, wenn sie von den Kriegszügen nach Hause kommen. Frau hat nur die Wahl, auch Kriegerin zu werden. Und da siegt eben die Vernunft bei den Frauen, die sagen, das tu ich mir nicht an. Das hat wieder einen Preis, den man dafür bezahlt. Übrigens gibt es auch viele Männer, die da nicht mehr mitspielen wollen.

Warum kann man beobachten, dass in reinen Männernetzwerken viel mehr Karrieren geboren werden als in gemischten?

Katzmair Männliche Macht hat mit Ritualen zu tun. Je unmoralischer etwas ist, was man gemeinsam tut, desto höher ist die daraus abzuleitende Verschworenheit untereinander. Oder wie erklären Sie sich, dass es in Wien in der Innenstadt drei Bordelle gibt, in denen Geschäftsabschlüsse gefeiert werden? Solche und ähnliche Rituale schweißen halt zusammen. Die gute Nachricht ist jedoch, dass diese Generationen langsam aussterben. ←

„Man ist interessanter, wenn man Dinge weiß, die andere nicht wissen.“ Harald Katzmair im Gespräch mit Dagmar Lang

