

religio
europatria
scientia
amicitia

Bildungsmarkt Europa

Was macht ein modernes Karriere-Netzwerk aus?

Mag. Nikolaus Koller (Rg) im Interview mit Netzwerkforscher Dr. Harald Katzmail (FAS-Research)

Koller: Beim Thema Netzwerk werden Begriffe oft vermischt. Beginnen wir daher mit Definitionen: Was ist eine Seilschaft, wie definieren Sie ein Netzwerk?
Katzmail: Zwei Dimensionen bestimmen Netzwerke: „Money and Meaning“, also Ressourcen und Werte. Freundschaft, Solidarität und Vertrauen gibt es nur dort, wo es auch gemeinsame Werte und ein gemeinsam geteilter Weg in die Zukunft existieren. Im Falle der Seilschaften geht es nur um die Aneignung von Ressourcen, oft auch zulasten von Dritten, die Dimension »Werte« ist im besten Falle im zynischen Sinne gegeben.

Koller: Wo reihen Sie den ÖCV ein?
Katzmail: Der Netzwerk-Gedanke im Sinne der Kombination aus Ressourcen und Werten dominiert zweifelsfrei. Es wird aber sicherlich die eine oder andere Seilschaft existieren, also Leute, die zu den Werten des ÖCV ein rein zynisches, instrumentelles Verhältnis haben. Die werden aber nach Auskunft meiner Informanten immer weniger bzw. verlassen spätestens nach zwei Semestern den Verein, sie nehmen die Zeit und Mühe, Teil der Gruppe zu werden, nicht auf sich.

Koller: Sie beschreiben in Ihrem Buch »Die Formel der Macht« Macht als das Produkt aus Geld mal Beziehungen. Vereinfachen Sie damit nicht?
Katzmail: Ja, die Vereinfachung war notwendig, um verstanden zu werden. Aber wir sagen in dem Buch ja auch, dass es auch immaterielle Ressourcen wie Visionen, Werte, Haltungen und emotionalen Support gibt. Das Buch endet ja mit der Formel, dass Macht auch und vor allem ein Produkt aus Visionen mal Beziehungen ist, da Visionen neue Ressourcen mobilisieren können.

Koller: Kommt mit den richtigen Beziehungen nicht oft automatisch das Geld?
Katzmail: Das ist ein wenig ein Henne-und-Ei-Problem. Um attraktiv zu sein

für jemanden muss ich etwas „geben“ können, ohne Ressourcen habe ich kein Spielgeld, um am Pokertisch der Macht einen Platz zu bekommen. Grundsätzlich haben Sie aber recht: Geld führt in der Regel zu mehr Geld, wie Beziehungen zu mehr Beziehungen führen. Damit verstärken sich in jeder Gesellschaft tendenziell Ungleichheiten, wenn es nicht gelingt, jene, die am Rand sind, immer wieder in die Mitte hereinzuholen.

Koller: Wie starte ich als Studierender mein Netzwerk? Meist habe ich dann ja weder Geld noch Beziehungen.
Katzmail: Richtig, daher sind meine Haltungen, meine Verlässlichkeit, meine Präsenz entscheidend. Es gibt aber beim Beziehungsaufbau keine Abkürzungen. Das ganze Gerede vom „Networking“ halte ich für Unsinn. Alles was schnell wächst hat keine tiefen Wurzeln und fällt beim nächsten stärkeren Wind um.

Koller: Wie wirkt sich die Mitgliedschaft im selben Verein, aus demselben Verband auf den Job aus?
Katzmail: Es kann von Vorteil sein, aber in Zeiten von Compliance auch ein Nachteil, wenn Sie in der Zeitung lesen, dass sie den Job nur deshalb bekommen haben, weil sie beim selben Verein sind. Je mehr die Öffentlichkeit den Eindruck hat, dass der Verein, dem Sie angehören, eine reine Job-Verteilungs-Maschine ist, desto mehr kann das auch schaden.

Koller: Sie postulieren, dass Vertrauen die Währung in Netzwerken ist. Was bedeutet das genau?
Katzmail: Vertrauen bedeutet, dass das Verhältnis nicht rein instrumentell ist, also nicht auf eine nackte ökonomische Deal-Beziehung reduziert werden kann. In reinen Deal-Beziehungen existiert kein Vertrauen, deshalb ja auch die immer

komplizierteren Verträge und Klauseln, die man unterschreibt. Vertrauen bedeutet einfach, dass, wenn ich jemandem einen Kredit einräume, auch etwas zurückkommen wird und ich das weiß.

Koller: Innerhalb des ÖCV wird oft von einem »Vertrauensvorschuss«, den man gegenüber den Cartell- und Bundesbrüdern entgegen bringt, gesprochen. Wie sehen Sie dieses Phänomen als Netzwerk-Forscher?
Katzmail: Soziale Gruppen mit gemeinsamen Werten und Haltungen geben gegenüber ihren Mitgliedern immer eine Art Vertrauensvorschuss, im Sinne der oben beschriebenen Kreditwürdigkeit. Da ich Teil eines Netzwerks bin, steigen seitens des Kreditors die Kontroll- und Sanktionsmöglichkeiten im Falle eines Fehlverhaltens oder einer Nicht-Rückzahlung. Der soziale Druck, die Angst innerhalb seiner Peer-Group das Gesicht zu verlieren ist in allen sozialen Netzwerken ein wichtiges „Regulativ“. Die Tatsache, dass ich einer gemeinsamen Gruppe angehöre, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich jemand jenseits eines rein transaktionalen Geldinteresses (wie etwa im Falle einer reinen Deal-Beziehung) korrekt verhält, da die zusätzliche Komponente „gemeinsame Freunde“ ins Spiel kommt.

Koller: Was halten Sie von sozialen Netzwerken wie Xing oder Facebook?
Katzmail: Wenn man jung ist und einen Job sucht, kann man auf Xing für Head-Hunter und Personalisten eine Visitenkarte abgeben. Facebook ist, wenn man einander schon kennt, sicherlich ganz nett, um in Kontakt zu bleiben. Aber generell sind Social Media für den Aufbau von mittelfristigen Beziehungen kaum geeignet: Erstens haben jene, die dort aktiv sind, häufig keine Ressourcen, die sie einbringen könnten, zweitens sind die Menschen einander zu ähnlich; die Bubbles, die hier entstehen, produzieren geschlossene soziale Kreise, ohne dass die Menschen merken, wie sehr sie hier eigentlich in einem „walled garden“ sitzen. Von den Businessmodellen (der Nutzer und seine Daten als Produkt) möchte ich gleich mal gar nicht sprechen...

Koller: Wenn ich mir eine halbe Stunde Zeit am Tag für meine Kontaktpflege nehmen kann. Wie investiere ich diese Zeit am besten?

Katzmair: Ganz einfach: Kleine Aufmerksamkeiten, ausgewählten Menschen persönliche E-mails schreiben und sie auf Dinge hinweisen (Veranstaltungen, Artikel etc.), die für den anderen interessant sein könnten. Jemandem vielleicht mal ein spannendes Buch in Hard-Copy zusenden. Und daraus ein follow up generieren, wo man einander wieder einmal persönlich trifft.

Koller: Kommen wir zurück zum ÖCV: Wie wichtig ist er als Netzwerk in Österreich? Macht man mit ihm noch Karriere?

Katzmair: In unseren Machtanalysen ist die Bedeutung des ÖCV in bestimmten Bereichen des öffentlichen und halböffentlichen Sektors (Ministerien, Energiewirtschaft, Rechtsanwälte, Universitäten etc.) sehr groß, in anderen weniger. Generell schwindet aber seine Macht deshalb, weil sich die Welt immer schneller dreht und in immer mehr Bereichen Deal-Beziehungen dominieren, also Beziehungs-Beziehungen auf Basis gemeinsamer Werte in einem globalisierten Kontext einfach „out“ sind. Hier sind es eher „Life-Style“ Interessen (gemeinsam Klettern gehen, Segeln etc.), die das Band knüpfen und es existieren diese Beziehungen auch nur, solange man in derselben Firma arbeitet („Lebensabschnitts-Netzwerke“). Lebenslange Beziehungen und Mitgliedschaften werden in einer schnellen, fragmentierten, globalisierten Welt immer unwahrscheinlicher.

Koller: Ist der ÖCV als Gesamtverband mehr als die Summe der Netzwerke seiner Mitglieder? Stiftet er als Verband einen Netzwerk-Mehrwert?

Katzmair: Das muss jeder, der Mitglied ist, selber entscheiden. Ich selber bin kein Mitglied, kann das daher nur aus der Brille der Netzwerkforschung betrachten. Die Tatsache, dass es interne Job-Märkte gibt, ist ein Fakt, aber die Zahl der zu vergebenen Jobs sinkt, es bleibt also der Vorteil des Informationsvorsprungs bei Ausschreibungen. Bleibt die Dimension „Werte“. Hier geht es dem ÖCV wie jedem anderen Verein: Gelingt es nicht die Asche, sondern die Glut weiterzugeben, kann gerade in einer Welt der Verwirrung und Orientierungslosigkeit ein Attraktor entstehen,

der nicht nur nützlich im ökonomischen Sinne, sondern wertvoll im persönlichen Sinne ist. Quasi ein Dach über der Seele und nicht nur über dem Karriereverlauf.

Koller: Blicken wir in die Zukunft: Wird er seinen Stellenwert als Macht-Netzwerk halten? Kann er das überhaupt?

Katzmair: Realistischerweise wird er in den „langsamer“ getakteten Bereichen des Staates und der Wirtschaft seinen Stellenwert als Informationsdrehscheibe halten können, er wird aber überall dort, wo Loyalitäten aus Transaktionskosten-Gründen eher eine Hürde sind (man wird weniger „flexibel“ wenn man sich einer „Sache“ verschreibt), weiter verlieren. Die Globalisierung, die Optimierung der Systeme und die Geschwindigkeit der Finanzmärkte wirken auf jeden Fall destabilisierend, nicht nur für den ÖCV, sondern für alle mitgliederbasierten Vereine (Kirche, Gewerkschaften, Parteien etc.).

Koller: Generell: Welche Strukturen braucht ein Netzwerk – sei es jetzt der Cartellverband oder eine andere Organisation – um ihren Stellenwert zu erhöhen, ihre Macht auszubauen?

Katzmair: Ein Netzwerk ist so mächtig, so sehr das Zentrum fähig ist Ziele und Ressourcen strategisch zu akkordieren und desto vitaler und größer seine Peripherie ist. Macht basiert auf einer Ökologie von Beziehungen. Das Potenzial, füreinander wertvoll oder nützlich zu sein, muss sich immer wieder erneuern können. Ein mächtiges Netzwerk hat daher immer einen stabilen, durch „Money“ und „Meaning“ verbundenen Kern und eine lebendige, volatile Peripherie. Um die Glut und nicht die Asche weiterzugeben, benötigt es ständige Zufuhr von neuer Energie, damit die Flamme nicht ausgeht. Je mehr das Zentrum fähig ist, Innovationen von der Peripherie zu integrieren, desto nachhaltiger die Macht. Sich abschließen und abschotten mag zwar die Aufteilung der Ressourcen „unter sich“ erleichtern, führt aber zu Korruption, Erstarrung und Unfähigkeit sich weiterzuentwickeln, nicht zu reden von den Ressentiments und Gegennetzwerken, die man durch zu „aggressive“ Aneignung automatisch produziert. Ein machtvolleres Netzwerk ist offen und geschlossen zugleich. Die Netzwerke der Zukunft verbinden eigene Werte mit Business, sind aber ambiguitätstolerant und im Austausch mit Nicht-Mitgliedern.

Der ÖCV als Karriere-Netzwerk?

von Mag. Nikolaus Koller (Rg)

Die Macht des Verbandes schwindet, sagt der Netzwerk-Forscher Talente-Förderung ist daher angesagt.

Das hat gegessen: Die Macht des ÖCV schwinde, gemeinsame „Life-Style-Interessen“ wie Klettern werden für das berufliche Netzwerk wichtiger, sagt der Forscher Harald Katzmayr im nebenstehenden Interview. Die Dynamik der Rahmenbedingungen wirke „destabilisierend“, so der international renommierte Netzwerk-Experte weiter. Die „gute“ Nachricht: Wir als Cartellverband sind mit dieser Analyse nicht alleine. Kirchen, Verbänden und Parteien blüht dieses Schicksal ebenso. Das ist aber nur ein schwacher Trost. Verlust schmerzt. Die Schuld daran zu tragen jedoch noch viel mehr. Wenn wir weiter in diesem Land (und vielleicht sogar etwas darüber hinaus) eine Rolle spielen wollen, dann müssen wir gegensteuern. Das heißt aber nicht, nur zu mauern. Die Zeit der Seilschaften ist vorbei: Dazu muss man kein Compliance-Experte sein. Vielmehr geht es darum, herausragende Talente zu fördern und diese auf ihrem beruflichen Weg zu begleiten. Dazu braucht es konkret zwei Dinge: Erstens eine klare Forderung der Besten im Verband neben einem für alle zugänglichen Programm der Bildungsakademie. Ausbildung, Vernetzung, Unterstützung – wenn unsere besten Talente dies nicht hier bekommen, dann suchen sie es sich woanders. Viel wichtiger ist es allerdings, dass die Förderung in den Verbindungen geschieht: Wer eine besondere Begabung besitzt, der sollte auch in der Verbindung die Möglichkeit – sei es als Kassier oder Consensor – bekommen, diese auszubauen. Wer positiv auffällt, der sollte gefördert und mit den richtigen Alten Herren in Kontakt kommen können. Das stellt keine große intellektuelle oder zeitliche Herausforderung da, stiftet aber einen großen Nutzen. Wenn Chargen in Verbindungen nicht wissen, was die Hälfte ihrer Aktivitas studiert, wird das natürlich nichts. Der ÖCV ist – und das ist gut so – sicherlich mehr als ein Karriere-Netzwerk. Wenn wir jetzt allerdings nicht daran arbeiten, wird er das aber nicht mehr lange sein. Karrieristen gehen dann eher klettern.