

***Abschlusskonferenz: Veränderungspotenziale von
Führungsfrauen in Umwelt und Technik***



**Netzwerke als Gestaltungspotenziale von
Führungsfrauen in Umwelt und Technik**

Christine T. Schrettenbrunner, Dipl.-Psych.

*Bergische Universität Wuppertal, Teilprojekt „Geschlechtliche
Organisationskultur im Management – Frauen an der Spitze in
technischen Berufen“*

Qualitative Analyse der Macht der Netzwerke



Aussagen über Einstellungen, Absichten, Erfahrungen, Ziele in Bezug auf Netzwerke, konkret über

- die Arten der Kontaktaufnahme
- der Kontaktpflege
- der Zielrichtung des Kontaktes
- Vor- und Nachteile bei der Vernetzung

im Geschlechtervergleich und organisationsbezogen reflektiert

Datengrundlagen aus 4 Organisationstypen: Aussagen von Frauen und Männern in Führungspositionen in 20 Leitfaden-Interviews (900 Seiten Transkription) und 8 Fokusgruppen (circa 20 h Video)

Netzwerke als unabdingbare Voraussetzung für Führungsarbeit



- Frauen in Führungspositionen in technischen und umweltbezogenen Berufen nutzen die
- Gestaltungspotenziale von internen und externen Netzwerkkontakten auf formeller und informeller Ebene zu Fachkollegen/innen und zu vergleichbar positionierten Führungskräften,
- sie investieren Zeit und Engagement in die Vernetzung und
- profitieren von der Macht der Netzwerke bei der Planung und Umsetzung von Projekten und Kooperationen.
- Unterschiede liegen im Detail! Potentiale und Probleme von Netzwerken sind für Frauen und Männer unterschiedlich akzentuiert.

Wie schaffen Führungsfrauen Netzwerke? Geben und Nehmen als Grundlage



Werte der Fairness und unausgesprochene Übereinkünfte zum Geben und Nehmen im Netzwerk

Eine Leiterin einer technischen Abteilung einer Stadtverwaltung betont die Gegenseitigkeit bei Netzwerkaktivitäten:

„Aber so ist es, eine Hand wäscht die andere. Man schafft sich dadurch Freiräume und Anerkennung und bekommt dann auch einmal eine Aufgabe, die besonders spannend ist oder mit spannenden Leuten“ (S F)

Geschickte Netzwerkarbeit beinhaltet das Ausbalancieren des beiderseitigen Nutzens

Sie verlässt sich darauf, später Nutzen aus ihrem investierten Aufwand zu erzielen

Bezüglich des Wissens um die notwendige Balance des Gebens und Nehmens **unterscheiden sich weibliche und männliche Führungskräfte nicht** - sie tarieren gleichermaßen den beiderseitigen Nutzen aus!

Wie schaffen Führungsfrauen Netzwerke? Sympathie als Grundlage



Gefühlsbetonte Sichtweise der Vernetzung, gegenseitige Sympathie ist zentral (Leiterin einer technischen Abteilung, Stadtverwaltung):

„Wichtig ist auch, dass man einen Draht zueinander findet, dass man personell miteinander klar kommt und sich gerne miteinander unterhält“ (S F)

Entgegen dem landläufigen Vorurteil der stärkeren Emotionalität von Frauen **äußern sich auch viele der befragten männlichen Spitzenkräfte** genau gleich zur Grundvoraussetzung der Sympathie bei Netzwerkbeziehungen

Netzwerkstrategien von Frauen: Information ist Macht



Instrumentelle Sicht auf Informationen in Netzwerken (Leiterin in einem Forschungsinstitut):

„... *Wissen ist Macht. Also wenn man in Netzen ist, wo dann die Leute frühzeitig vielleicht gewisse Dinge wissen oder sich austauschen, dann ist man einfach auf der Höhe des Geschehens, kann frühzeitig agieren und nicht nur reagieren... Information als wichtiges Instrument.*“ (I F)

In einer stark hierarchischen Organisation kann eine Querschnittsaufgabe als strategische Funktion genutzt werden (Leiterin einer technischen Abteilung, Stadtverwaltung): Für Projektarbeit vernetzt sie verschiedene Stellen, die an einem Projekt beteiligt sind und kontrolliert vom Zentrum aus die Aktivitäten:

„... *Wenn da nicht einer die Fäden in der Hand hält, dann sind sie verloren... Ich bin dann immer nur die Spinne im Netz und das hatten sie, bevor ich kam, nicht. Und dafür war sich auch mein Vorgänger etwas zu fein, denn das hat ja auch eine Dienstleistungsfunktion. Ich bin zwar projekt- oder maßnahmenbezogen, ich hänge mich da rein, aber ich mache es auch für andere, damit die Sache realisiert werden kann. Und da sind sie ganz froh, sie wissen sonst, entweder es passiert gar nichts, oder... Es geht auch bei mir mal schief, aber ohne mich wird es vielleicht garantiert nichts, so wird es vielleicht etwas!*“ (S F)

Netzwerkstrategien von Frauen: positive Wendung der Minderheitensituation



Eine leitende Wissenschaftlerin in einem Forschungsinstitut schätzt die erhöhte Visibilität als Frau:

„Ja, ich bin quasi immer fast überall die einzige Frau... Wo auch immer Sie hingucken, sind im Wesentlichen Männer... Ja, ich hab immer den Eindruck gehabt, dass man das eigentlich ganz schön fand, dass da eine Frau mit dabei ist und dass mir da immer sehr positiv entgegengekommen wurde... man merkt sich dann halt die Frau und nicht die 1000 Männer drum herum und dann haben sie einen Wiedererkennungseffekt. Gut, das mag zwar dem ein oder anderen lästig sein, aber ich finde es natürlich ganz praktisch, weil, dann ist man halt bekannt, das macht manche Dinge einfacher.“ (I F)

Für ihre Netzwerkkontakte ist dieser Wiedererkennungseffekt nützlich, weil sie sich bei anderen schnell in Erinnerung rufen kann.

Unterschiedliche Strategien des Netzwerkers von Frauen und Männern?



Bewusste strategische Positionierung der Führungskräfte in Netzwerken wegen

- finanzieller Unterstützung
- Projektpartnerschaften
- Kontakt zu Personen mit Entscheidungskompetenz

Strategische Positionierung über geschickte Auswahl der Kontakte, sich „sichtbar“ machen, Funktionen übernehmen, über gute gemeinsame Erfahrungen

„Machtspiele“ mit Täuschung, Ausnutzen von anderen und unfairm Verhalten sind die Schattenseiten von Netzwerkstrategien

Eine Geschlechterdifferenz ist nicht systematisch zu erkennen

- die von Männern und Frauen angegebene strategische Ziele unterschieden sich kaum
- von den Befragten wurden mal den Männern, mal den Frauen bessere strategische Fähigkeiten und Verhaltensweisen zugeschrieben, dafür wurden aber keine empirische Belege gefunden

Tabuisierung negativer Aspekte der Vernetzung bei Männern



Fragen nach der Vernetzung brachten bei interviewten Männern mitunter **peinlich berührte oder angespannte Reaktionen** hervor, denn:

- Intransparenz widerspricht den Normen und Mythen zeitgemäßer Unternehmensführung
- widerspricht dem Leistungsprinzip, das Aufstiegschancen nur am Erfolg festmacht,
- widerspricht den demokratischen Unternehmensleitbildern, die von Partizipation und Transparenz sprechen
- widerspricht dem kollegialen „Ehrenkodex“ (Zusammenarbeit in Teams und Abteilungen mit nachvollziehbaren Weisungsbefugnisse, nicht durch heimliche Absprachen)

Männer-Seilschaften in der Stadtverwaltung



Eine Leiterin einer technischen Abteilung beschreibt Seilschaften:

„... gibt es in der Stadtverwaltung eigentlich ganz viele, aber eher klassische Seilschaften. Also die Männer untereinander kennen sich und das wird dann eben auch ausgenutzt, um ein bisschen eher an Informationen zu kommen oder mal ein paar Sachen auf dem kleinen Dienstweg regeln zu können.“ (S F)

Teilnehmer der Fokusgruppe „Führungsmänner in der Stadtverwaltung“ bestätigen, dass es unter der alten Generation in der Stadtverwaltung ein dominantes männliches Netzwerk gibt.

- Einschätzung: die Männerwelt gibt es, aber sie wächst sich irgendwann durch den Generationenwechsel aus.
- Beispiele für sehr männerdominierte graue Männer-Netzwerke; politische Verbindungen, die Kreishandwerkerschaft, kulturelle Vereine oder Bürgervereine. (S M,T 3).
- Diese mächtigen Allianzen im Hintergrund verhinderten Veränderungen.

Netzwerken bei Stellenbesetzungen in einer Stadtverwaltung



Eine Leiterin einer technischen Abteilung einer Stadtverwaltung will nicht wegen guter Netzwerkkontakte befördert werden, das würde ihre Situation wegen üblem Gerede erschweren. Ein Auswahlverfahren gibt ihr einen besseren Stand bei den Kollegen.

„Ja also wenn so ein paar Posten neu besetzt werden, wo man denkt, wie kommen Sie denn jetzt auf den? ...und dann kommen so ein paar Informationen raus, wo man dann sofort feststellt, alles klar, da waren die Weichen vorher schon gestellt.“ (S F)

„...eigentlich möchte ich nie in meinem Leben einen Posten kriegen, weil ich irgendwen kannte... weil es einem das Leben natürlich völlig schwer macht, wenn dann alle sagen, ist ja klar, warum sie den Posten hat, und das könnte ich, glaub ich, mit mir selbst gar nicht vereinbaren... (S F)

Ihre Ambivalenz in Bezug auf das Netzwerken ist gekennzeichnet durch das Wissen um dessen Einfluss und das Zurückschrecken vor dem ‚Verlust der Unschuld‘. Protektion wird von ihr als rufschädigend dargestellt.

Netzwerken bei Stellenbesetzungen an der Universität



- Durch die Aktivierung der Netzwerke werden präferierte Kandidaten unterstützt (Universitätsprofessor in einem technischen Fach):

„... Berufungen sind ja eigentlich der Dreh- und Angelpunkt des Geschehens. Und da kann man natürlich, wenn man eine Berufungskommission entsprechend aufbaut, immer noch sicherstellen, dass eine bestimmte Kandidatengruppe, sagen wir mal, eine zumindest erhöhte Chance hat. (Uni M)

- Männliche Kollegenkreise, meist aus sogenannten ‚Schulen‘ unterstützen sich, auch wenn sie an verschiedenen Universitäten arbeiten Eine Professorin:

„In diese Netzwerke kann man nicht wirklich aufgenommen werden, schon gar nicht indem man selbst darum bittet. Man gehört entweder dazu oder nicht... Die Initiation ist die Promotion bei dem richtigen Professor... Das ist dann fast schon eine Garantie für eine eigene hochkarätige Professur.“ (Uni F)

Vernetzung mit Gutachter/innen in der Wissenschaft



Zu Kontakten zu potenziellen Gutachtern sagt ein Leiter in einem Forschungsinstitut:

„...Sie müssen sie kennen, weil die dann wieder Entscheidungen vielleicht fällen, als Gutachter oder so was, die Sie betreffen.... wenn Sie einen Antrag stellen, oder wenn sie überhaupt irgendwelche Forschungsprojekte machen, muss das jemand begutachten, Sie können davon ausgehen, dass das irgendjemand ist aus der Community... Jetzt ist die Frage, wie weit Sie das pflegen wollen, das kann hingehen bis zur Beeinflussung... (I M)

Verquickung von formellen und informellen Netzwerken



Formelle Netzwerke: werden als Gruppe oder Organisation gegründet, Ziele:

- Repräsentation und Interessenvertretung
- Solidarisierung (dieser Grund wurde von Führungskräften in technischen Berufen häufiger genannt als von Männern!)
- Informationsbörse

Aus formellen Anlässen (Konferenz, Fortbildung, Messe) ergeben sich oft informelle Kontakte

Informelle Netzwerke: nicht definiert, schwer zu erfassen, längerfristige, auch halbprivate Beziehungen, besonders problematisch für „Neue“

- Informationen über Vertrauliches, für „heikle“ Absprachen
- bringen den „Flurfunk“ zu Gehör, ein Barometer für das Arbeitsklima

Exklusion oder Inklusion von Frauen durch informelle Netzwerke



- Formelle Anlässe werden bewusst dazu genutzt, um informelle Vernetzung aufzubauen oder zu verfestigen
- Im Anschluss an Konferenzen, Messen oder Weiterbildungs-Workshops kommt das Rahmenprogramm oder „zwanglose Beisammensein“,

Für Frauen treten dabei mitunter Schwierigkeiten auf, die sie ausschließen

- Umstände und Situationen benachteiligen Frauen, weil sie den Bedürfnissen und Vorlieben von Männern entsprechen
- Frauen, die im offiziellen Veranstaltungsprogramm noch mit Erfolgen und Expertise glänzen konnten, erleben sich als fehlplaziert
- männliche Kollegen sind sich der Exklusion oft nicht bewusst

Bewusstsein für die Bedeutung informeller Kontaktsituationen



Führungsfrauen im Forschungsinstitut erklären:

- Tagungsbesuche dienen oft in erster Linie der Kontaktpflege und dem „Allianzen schmieden“ als politische Aktivität,.
- In den abendlichen Randgesprächen würden neue Arbeitsprojekte am Biertisch geschmiedet.
- Ein weiterer positiver Aspekt: Alkohol erleichtert die Kreativität!
- Eine Teilnehmerin führt an, dass es am Biertisch leichter sei, kreativ zu sein und zu produktiv „herumzuspinnen“ (I-FF)

Ein Teilnehmer der Fokusgruppe „Männer im Forschungsinstitut“ sagt über gemeinsames Trinken von Männern am Rande von Tagungen oder Verhandlungen, dass das im positiven Sinne zu „Brüderschaft“ führe und eine gute Vorbereitung für spätere Verbindungen sei. (I-MF).

Für Frauen problematische „Bierkultur“



Traditionelle Rahmenprogramme von Konferenzen oder auch die lockere Zusammenkunft in einer Gaststätte werden leicht zu einem riskanten Parkours voller Fallstricke.

Die als „Bierkultur“ bezeichnete Zwanglosigkeit im Miteinander und die scheinbare oder teilweise Aufhebung von Statusunterschieden oder Konventionen gelten als für Frauen problematischer als für Männer

- bierselige „Verbrüderung“ unter Frauen und Männern ist nicht vorgesehen
- „Enthemmung“ durch Alkohol wird nur bei Männern toleriert und würde Frauen zum Vorwurf gemacht
- Frauen können eventuell nicht mehr ohne „Gesichtsverlust“ den Rückzug antreten
- Von Frauen wird zur Wahrung des „guten Rufes“ kontrolliertes, damenhaftes Verhalten erwartet, auch wenn alkoholische Getränke genossen haben
- Der gute Kontakt darf nicht zu große Nähe oder Intimität geschweige denn Erotik mitschwingen lassen
- übergriffiges sexistisches Verhalten wird von anderen anwesenden Männern meist nicht geahndet, wenn es sich nicht auf deren Partnerinnen bezieht
- Schon die Gefahr der Belästigung reicht zur Abschreckung, auch ohne tatsächliche Vorfälle

„Bierkultur“ aus der Sicht eines Mannes



Ein Teilnehmer der Fokusgruppe „Männer in der Universität“ hält die mangelnde Trinkfestigkeit der Frauen für eine mögliche Ursache für ihre Zurückhaltung

„Das wichtigste, das versuche ich meinen Doktoranden immer beizubringen: Seid bis zum Schluss da abends und seid im richtigen Hotel an der richtigen Bar, das hilft! Und da ist der Anteil der männlichen Kollegen noch mal überproportional höher als von den weiblichen.“ (Uni-FM).

„Meine Frau sagt immer, Du musst doch nicht trinken, und ich sag, ja, ich weiß, aber wenn ich in Russland nicht trinke, dann kriege ich auch das Projekt nicht, das ist relativ einfach.“ (Uni-FM)

So wird der informelle Kneipenbesuch für Frauen zum Exklusionsmechanismus.

„Bierkultur“ aus der Sicht einer Frau



Eine leitende Professorin einer Forschungseinrichtung sagt, Männer seien beim Bier entspannter und unkontrollierter und trauten sich mehr.

In diesen Situationen würden Frauen manchmal durch Witze mit sexuellem oder diskriminierendem Inhalt „getestet“

„Ja für gewöhnlich geht man dann ja noch in ein Restaurant ... Und dann wird man schon gelegentlich damit konfrontiert, dass man als gar nicht mehr als Frau wahrgenommen wird, zumindest könnte man das so auffassen, da ja dann irgendwann auch Witze in dieser Richtung oder auf Kosten der Frauen gemacht werden, und das ist ja eigentlich ein bisschen unpassend, manchmal gezielt um zu testen.“ (I F)

...im Arbeitsalltag, ...da würde man es sich nicht mehr trauen! Ich glaube, da braucht man dann die privatere Atmosphäre, um sich das überhaupt zu trauen. ... und dann, wenn man entspannt ist, ist man auch unkontrollierter, und das ist dann bei Männern eben manchmal auch so, dass sie sich dann, zumindest aus meiner Sicht, etwas daneben benehmen....Bei mir weckt das kein sonderliches Vertrauen.“ (I F)

Problemfeld Kneipenabend



Das Problemfeld wird von den weiblichen Führungskräften als **äußerst brisant** beschrieben, auch wenn einige wenige äußern, dabei Spaß zu haben

- manche der befragten Frauen entziehen sich, indem sie Abendveranstaltungen meiden
- andere gehen aus Vernunftgründen hin und versuchen, dort an zentraler Stelle dabei zu sein und sich auch am allgemeinen Umtrunk zu beteiligen
- manche halten sich nur kurz dort auf

Die Bewältigungsstrategien

- Akzeptanz der unangenehmen Situation aus Vernunftgründen
- sich unverfänglich einem Gespräch mit einer anderen Frau widmen und nicht an der allgemeinen Runde mit überwiegend männlichen Kollegen teilnehmen
- gespielte ‚Coolness‘ bei diskriminierenden Witzen (das kann oder will nicht jede!):

„...auf das Niveau will ich mich dann ja doch nicht begeben. ...Man kann es natürlich manchmal auch mit einer lustigen Bemerkung einfach aushebeln. ...Manchmal ist Ignorieren besser, manchmal ist es einfacher, eine lustige Bemerkung dazu zu machen und dann ist das auch ganz entspannt.“ (I F)

Frauennetzwerke: besser fachbezogen oder positionsbezogen?



Kontroverse Ansichten von Führungsfrauen über den Nutzen von fachbezogenen und positionsbezogenen Netzwerken

Hintergrund: geringe Frauenanteile in den technischen Arbeitsbereichen -> dort entsteht in erster Linie Kontakt mit männlichen Fachkollegen und Führungskräften

Weibliche Führungskräfte bevorzugen tendenziell **fachbezogene Netzwerke** aber

nur **positionsbezogene Frauennetzwerke** bringen in Kontakt mit weiblichen Führungskräften mit gleichem Erfahrungshintergrund

Zum Potenzial von Frauennetzwerken



Bevorzugung fachspezifischer Frauennetzwerke wegen

- unterschiedlicher Atmosphäre in frauendominierten und männerdominierten Netzwerken - in weiblichen Ingenieurinnen-Netzwerken unbefangener
- Mehr Vertrauen bei der Besprechung von Problemen und wenn Menschen Schwächen zugeben

„Ich glaube schon, dass manchmal auch die Ingenieurinnen untereinander etwas unbefangener mit Problemen umgehen. Auch fachliche Probleme, wo man das Gefühl hat, da besteht eine schnellere Kontaktaufnahme auf der persönlicheren, kollegialeren Schiene.“ (S F)

Eine Ingenieurin in einem Energiekonzern berichtet über die Gründung eines Ingenieurinnen-Netzwerks:

„Ja, dem ist auch auf der weiblichen Seite etwas entgegen zu stellen, also, diesen informellen Netzwerken, die die Männer haben! Da eben gleichzeitig etwas rein formelles, weil öffentliches, zu gründen und zu sagen "Moment, das können wir auch". Das hat natürlich Riesen-Protteste gegeben!“ (B F) „Die waren völlig irritiert: Ah, da gründen wir jetzt auch ein Männernetzwerk! Da haben wir gesagt: Macht doch, legt doch los!“ (B F)

Zusammenfassung



- Männer-Seilschaften blockieren noch immer wirksam die Gestaltungspotenziale von Führungsfrauen
- Frauen schätzen die Bedeutung informeller Runden für die Vernetzung - manche fühlen sich auf diesem Feld jedoch benachteiligt, beteiligen sich ungern oder bleiben fern
- Allzu offensichtliche Diskriminierung scheint seltener jemand zu wagen, die meisten akademisch Gebildeten bejahen Gleichstellungsansätze, zumindest vordergründig, Unternehmensleitsätze richten sich oft an den Forderungen der Chancengleichheit aus.
- Offene Diskriminierung könnte als Unvermögen gewertet werden, Führungsaufgaben wahrzunehmen. Verdeckte Benachteiligungen und subtilere Formen der Diskriminierung können im Graubereich des alltäglichen Miteinanders nur schwer geahndet werden.
- Führungsfrauen nutzen oder gründen Frauennetzwerke zur Solidarisierung wegen der Minderheitensituation in technischen Berufen
- Frauen nutzen Frauennetzwerke, weil sie dort mehr Vertrauen und Vertrautheit, vor allem auch bei zu bewältigenden Problemen, erleben

Literaturhinweise



- Pasero Ursula; Priddat, Birger P. (Hg.) (2004) Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender; Wiesbaden
- Sagebiel, Felizitas (2010) Zur Funktion von Männernetzwerken für die Karriere von (Ingenieur-) Wissenschaftlerinnen. In: Carola Bausche-Urban, Marion Kamphans, Felizitas Sagebiel (Hg.) Subversion und Intervention. Wissenschaft und Geschlechter(un)ordnung. Opladen: Verlag Barbara Budrich
- Schrettenbrunner, Christine T.; Sagebiel, Felizitas; Hendrix, Ulla (2012) Netzwerke als Gestaltungspotenziale von Führungsfrauen in Umwelt und Technik. (In Vorbereitung)