



Christine T. Schrettenbrunner

Felizitas Sagebiel

Ulla Hendrix

Netzwerke als Gestaltungspotenziale von Führungsfrauen in Umwelt und Technik

Broschüre 1

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION

Spitzenfrauen

Veränderungspotenziale von Führungsfrauen in Umwelt und Technik

„An der Spitze wird die Luft dünn“ – heißt es, wenn über Frauenkarrieren gesprochen wird. In Führungspositionen fehlen immer noch weibliche Vorbilder und Orientierungsmöglichkeiten für nachrückende Generationen. Dennoch setzen Führungsfrauen organisatorisch und inhaltlich neue Impulse. Welche Erfahrungen machen sie dabei, wie schätzen sie ihre Wirkmöglichkeiten ein und auf welche Widerstände stoßen sie? Das Projekt „Spitzenfrauen“ untersucht „Veränderungspotenziale von Führungsfrauen in Umwelt und Technik“. Es wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie vom Europäischen Sozialfonds für Deutschland gefördert. Innerhalb des Verbundes untersucht die Bergische Universität Wuppertal den Einfluss von Führungsfrauen auf die Organisationskultur in technischen Berufen. Der Schwerpunkt des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt und Energie, liegt bei Veränderungspotenzialen von Frauen mit Macht in Umweltberufen: Was können sie bezogen auf Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung erreichen? Seit April 2009 wurden acht Organisationen untersucht, davon je zwei Unternehmen, Forschungsinstitute, Universitäten und politische Institutionen. In jeder Organisation stellten sich Führungskräfte (Frauen und Männer) und Schlüsselpersonen aus der Personalentwicklung und/oder der Gleichstellungsstelle bzw. Diversity-Abteilung für ein Interview zur Verfügung. Außerdem wurden Fokusgruppensitzungen (mit Frauen und Männern getrennt) durchgeführt.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage: <http://www.spitzenfrauen.uni-wuppertal.de/>

Teilprojekt:

Frauen und Macht –
Frauen an der Spitze in Umweltberufen



Wuppertal Institut
für Klima, Umwelt, Energie
GmbH

PD Dr. Uta v. Winterfeld

E-Mail: uta.winterfeld@wupperinst.org
Tel.: 0202 2492-176

Dipl. Oec. Selly Wane

E-Mail: selly.wane@wupperinst.org
Tel.: 0202 2492-177

Teilprojekt:

Geschlechtliche Organisationskultur im Management –
Frauen an der Spitze in technischen Berufen



**BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL**

Prof. Dr. Felizitas Sagebiel

E-Mail: sagebiel@uni-wuppertal.de
Tel.: 0202 439-2165

Dipl. Soz.-Wiss. Ulla Hendrix

E-Mail: hendrix@uni-wuppertal.de
Tel.: 0202 439-3255

Dipl. Psych. Christine Schrettenbrunner

E-Mail: schrett@uni-wuppertal.de
Tel.: 0202 439-3255

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01FP0910/12 gefördert, Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.

Christine T. Schrettenbrunner

Felizitas Sagebiel

Ulla Hendrix

Netzwerke als Gestaltungspotenziale von Führungsfrauen in Umwelt und Technik

Broschüre 1

Inhalt

Vorbemerkung	4
Netzwerke als unabdingbare Voraussetzung für Führungsarbeit	5
Netzwerke knüpfen und erhalten	7
Geben und Nehmen als Grundlage von Netzwerken	9
Sympathie und Vertrauen als Grundlage von Netzwerken	11
Ziele und Strategien des Netzwerkens von Frauen und Männern	15
Der subtile Ausschluss von Frauen aus mächtigen informellen Netzwerken	21
Kulturelle Unterschiede in Männer- und Frauennetzwerken	28
Ausrichtung der Netzwerke nach Fach, Position und Geschlecht	29
Gestaltungspotenziale durch Netzwerke(n) für Frauen und Männer	31
Geschlechterkulturen in den untersuchten Organisationen	34
Erfolgreich vernetzen – trotz aller Unterschiede?	36

Vorbemerkung

Wer die populären Medien beobachtet, wird immer deutlicher auf die Vorteile der Vernetzung in beruflichen Zusammenhängen aufmerksam werden. Dem Alltags-Begriff „Netzwerk“ hängen positive wie negative Assoziationen an, erinnert er doch sowohl an Fischernetze, Einkaufsnetze und Sicherheitsnetze wie auch an gefährliche Fallen für Insekten, nämlich Spinnennetze. Herauszufinden, welche Bedeutung Netzwerke für die Veränderungspotenziale von Führungsfrauen haben, war ein Ziel des Teilprojekts „Geschlechtliche Organisationskultur im Management“¹.

Diese Broschüre handelt von vielfältigen beruflichen Kontakten, die unter dem Begriff „Netzwerke“ zusammengefasst werden, dem Gebrauch, den Führungskräfte von ihnen machen, welche Bedeutung sie der Vernetzung beimessen und welche Ziele sie dabei verfolgen.

Netzwerken als Gestaltungspotenzial konzentriert sich auf soziale Interaktionen². Inwiefern Geschlecht als soziale Kategorie dabei bedeutsam ist, ist eine Frage, die verfolgt wird. Eine andere ist es, ob es bezogen auf die untersuchten Organisationen bezüglich des Netzwerkes unterschiedliche Möglichkeiten und Grenzen des Netzwerkes gibt.

Im Einzelnen werden folgende Fragen behandelt:

- Welche Bedeutung haben Netzwerke für die Führungsarbeit?
- Werden Führungsfrauen in Männerdomänen wegen ihrer Expertise als den männlichen Fachkollegen ähnlich angesehen oder geschlechterstereotyp als anders definiert und wahrgenommen?
- Haben Männer und Frauen in Führungspositionen gleiche oder unterschiedliche Strategien des Netzwerkes?
- Welche Faktoren bedingen den Ausschluss von Frauen aus Männernetzwerken oder aber ihre Integration?
- Welchen Nutzen haben Frauennetzwerke für Führungsfrauen in Umwelt und Technik?

Netzwerke als unabdingbare Voraussetzung für Führungsarbeit

Große Einigkeit besteht unter den befragten Führungskräften über die Bedeutung des Netzwerkes für ihre Führungsaufgaben. Gestaltungspotenziale von Führungspersonen hängen stark mit dem Umfang und Inhalt ihrer Vernetzung zusammen. Frauen und Männer mit technischen oder naturwissenschaftlichen Berufen in Spitzenpositionen berichten, wie sie ihre Netzwerke geschaffen haben, sie pflegen und nutzen. Sie sprechen über ihre Einstellungen, Erfahrungen und Ziele in Bezug auf Netzwerke und neben den Potenzialen einer guten Vernetzung werden auch Barrieren genannt.

Das Netzwerkbewusstsein der Führungskräfte zeigt sich in der Bedeutung, die sie der Vernetzung zuschreiben, aber auch in Vorbehalten und im expliziten wie impliziten Wissen um Netzwerkpflege. Welche Bedeutung das Netzwerkbewusstsein haben kann, zeigen die folgenden Beispiele zweier Führungsfrauen. In der traditionell klar hierarchischen Organisation Stadtverwaltung ist es eine seltene und daher hochgeschätzte Fähigkeit, in einer Querschnittsaufgabe vernetzend zu arbeiten. Sehr bewusst und strategisch sucht eine Leiterin einer technischen Abteilung bei der Projektarbeit nach Netzwerkkontakten:

„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 ... Es geht auch bei mir mal schief, aber ohne mich wird es vielleicht garantiert nichts, so wird es vielleicht etwas!“ (S-F)³

Ihr Netzwerkbewusstsein und ihre Netzwerkkompetenzen erleichtern dem Team, projektbezogen zu arbeiten, denn sie kontrolliert vom Zentrum aus die Aktivitäten. Sie sieht diese Rolle als unentbehrlich an und setzt sich damit bewusst vom männlichen Vorgänger ab.

In einem Forschungsinstitut betont eine Leiterin einer Organisationseinheit den Nutzen von Netzwerken, um strategisch wichtiges Wissen zu bekommen, sich Unterstützung zu holen und um Projektpartner zu akquirieren:

„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)

Diese instrumentelle Sicht auf die strategische Funktion von Netzwerken zeigt ihr Wissen über die Macht von Netzwerken und ihre Bereitschaft, diesen Einfluss zu nutzen.

Die Aussagen zeigen ein bei vielen Führungskräften, vor allem den hochrangigen, hoch entwickeltes Netzwerkbewusstsein. Vernetzung wird mit Macht und Kontrolle in Zusammenhang gebracht und als Brücke in neue Arbeitsbereiche angesehen. So ist beispielsweise bei der Einwerbung von Drittmitteln in der Wissenschaft zunehmend Interdisziplinarität gefragt. Um sich auf neue Forschungsgebiete einzulassen, werden an den Grenzbereichen der eigenen Kompetenzen Verbündete gesucht.

Netzwerke knüpfen und erhalten

Die Netzwerkkompetenz zeigt sich in den Aktivitäten, die unternommen werden, um Netzwerke zu knüpfen und zu erhalten. Wiederholt Präsenz zu zeigen, Zeit und Energie zu investieren, um an Treffen teilzunehmen und sich dort als Vortragende/r oder in einer zentralen Funktion zu engagieren, schafft stabile Verbindungen und Wiedererkennungseffekte. Zur Pflege von Netzwerken äußert sich ein Universitätsprofessor in einem technischen Fach und nennt wichtige Treffen, die Vertreter/innen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik wahrnehmen; daraus ergäben sich dann in einer Art Schneeball-Effekt weitere Kontakte:

„... wenn man das eine Zeit lang gemacht hat, trifft man so einen Kern von ‚üblichen Verdächtigen‘, ... und dann trifft man halt jemand, der wiederum jemand kennt, dann wird man irgendwie miteinander bekannt gemacht. ...“ (Uni-M)

Laut einem Leiter in einem Forschungsinstitut seien Netzwerkkontakte umso wahrscheinlicher, je größer die fachliche Nähe sei und sie oszillierten zwischen Kooperation und Konkurrenz, das trage zur Unbeständigkeit bei. Für ihn zählt vor allem die Verbundenheit, denn Netzwerkkaktivitäten seien gegenseitige Unterstützung und nur in Ausnahmefällen auch weitergehende Kontakte. Zwar herrsche in Netzwerken eine halbprivate Atmosphäre, aber für wirklich private Kontakte gälten andere Kriterien und für die privaten Kontakte werde dann auch die Konkurrenzsituation, die typisch für berufliche Netzwerke sei, gefährlich: *„Sie können ja nur kooperieren mit jemandem, mit dem Sie auch Konkurrent sind!“ (I-M)*

Netzwerken zwischen Kooperation und Konkurrenz

Eine halbprivate Nähe erleichtere die Zusammenarbeit, aber für Arbeitskontakte sei es wichtig, dass man sie auch abbrechen könne.

Insbesondere männliche Führungskräfte zeigen viel Sensibilität darin, im Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz gute Beziehungen sowie die erforderliche Balance zwischen Nähe und Distanz aufrecht zu erhalten.

Für Einsteiger/innen ist es wichtig, das Netzwerken mit den dazu erforderlichen sozialen Kompetenzen aktiv und frühzeitig zu erlernen. Wissen über die Bedeutung und das Handhaben von Netzwerken wird zum Teil von Kollegen/innen oder Vorgesetzten weitergegeben, teilweise

wird dies jedoch versäumt. Hier deutet sich ein Geschlechterunterschied an, denn die Kontinuität der Weitergabe von Informationen und Kontakten wird unter Männern mehr hervorgehoben und von Frauen als problematisch dargestellt. So stehen Männer oft in der Tradition ihrer Vorgänger, die diese als „Kronprinzen“ in ihre Netzwerke einführen. Unterschiedliche Einstiegskompetenzen können zu unterschiedlichen Gestaltungspotenzialen während der ganzen folgenden Berufszeit führen, weil sich Netzwerkkontakte auf lange Sicht hin als nützlich erweisen.

Netzwerken lernen:
Kontinuität von Männern,
Diskontinuität von Frauen

Ein männlicher Universitätsprofessor in einem technischen Fach vertritt die Ansicht, Netzwerke müsse man sich frühzeitig erarbeiten. Er hat in seiner eigenen wissenschaftlichen Sozialisation die positive Erfahrung gemacht, von seinem Chef frühzeitig in dessen Netzwerke eingeführt zu werden. Er ist dankbar, dass sein Chef ihn auf einer Konferenz vorgestellt hat, denn er hätte sich alleine auf einer Tagung im Ausland weniger Anbindung verschaffen können:

„Da war ich gerade frischer Diplomand, ich war drei Wochen in seiner Gruppe, da hat er mich erst mal eine Woche mit nach Frankreich genommen ... Denn Netzwerke muss man irgendwann mal beginnen, die fallen typischerweise nicht als Netz über einen nieder ...“ (Uni-M)

Die Netzwerk-Initiation durch seinen Chef hatte sehr langfristige Wirkungen: die vor mehr als 20 Jahren geknüpften Kontakte sind noch aktuell. Aus seinen Worten klingen die Begeisterung über die Begegnungen und den positiven Beginn der Vernetzung.

Die von einer Hochschulmanagerin empfohlenen Prioritäten beim Netzwerken sind, selbst einen Vortrag zu halten, sich auf neue Menschen einzulassen und Kontakt zu den Organisator/innen zu suchen. Das Rahmenprogramm zu besuchen, gegebenenfalls auch auf eigene Kosten, sieht sie als wichtige Investition auch für etablierte Führungskräfte an:

„Man muss natürlich, wenn man auf Kongresse geht ... auch das Rahmenprogramm eben ernst nehmen ... da muss man da halt auch diese Systematik verfolgen, dass man sich an die Tische stellt, wo man die Leute noch nicht kennt ... dass man mit denen ins Gespräch kommt und ja dann wird man auch weiter eingeladen und kriegt weiter Kenntnis von dem, was läuft.“ (Uni-F-P)

Sie verhält sich deutlich proaktiv und initiiert selbst Erweiterungen ihrer Netzwerke, sie moniert allerdings ihre eigene mangelnde Einführung:

„... da bin ich auch nicht so sehr rein gekommen, reingeführt worden ... Also ich war da, sagen wir mal, in solcher Hinsicht auch immer so sehr auf mich allein gestellt und musste auch die Notwendigkeit solcher Sachen für mich selber entdecken, ja.“ (Uni-F-P)

Sie musste ihre Netzwerke selbst neu aufbauen, die Netzwerke des eigenen Chefs konnte sie nicht übernehmen, denn sie hatte keinen Zugang dazu.

Nicht zufällig zeigen die beiden Beispiele die geradezu ‚väterliche‘ Einführung des Studenten durch den Professor und das Auf-sich-gestellt-Sein der jungen Forscherin in den ersten Berufsjahren. Diskontinuität zum Vorgesetzten oder Vorgänger wird häufiger und eindringlicher von weiblichen Befragten geschildert, und das nicht nur beim Netzwerken.

Geben und Nehmen als Grundlage von Netzwerken

Hinter der Kontaktpflege stehen meist unausgesprochene Werte der Fairness und des Ausgleichs. Zur Fairness als Vorbedingung von tragfähigen Netzwerken äußert sich ein leitender Ingenieur eines Energiekonzernes, er beantwortet die Frage, ob er Trainees in kollegiale Netzwerke einführt:

„Natürlich ... es gibt ja auch die vielen inoffiziellen Netzwerke ... da ist es ja die Logik: Gibst du, dann bekommst du, wirst du mit einbezogen, beziehe du auch mit ein!“ (B-M)

Die Maxime des ausgeglichenen Gebens und Nehmens bestimmt seine Kontakte.

Eine Leiterin einer technischen Abteilung einer Stadtverwaltung betont ebenfalls 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 für sie das Ausbalancieren des beiderseitigen Nutzens, sie verlässt sich darauf, später Nutzen aus ihrem investierten Aufwand zu erzielen.

Ein Ingenieur und Leiter einer Forschungseinrichtung plädiert für Offenheit, Fairness und Anerkennung anderer Forschungsleistungen und wendet sich ab von egoistischer Ignoranz. Möglicherweise ist gerade dieser bewusste Bezug auf die Konkurrenz für das eigene Vorankommen effektiver:

„Man muss die Ideen der anderen positiv aufnehmen, nicht versuchen, nur sein Eigenes zu machen. ... Und wenn andere gute Ideen haben, dann nehmt sie auf und zeigt aber auch, woher die sind ... Einfach immer sozusagen, wenn andere Leute auch was tun, positiv zu reagieren. Nicht abwehrend zu reagieren sondern positiv.“ (I-M)

Er sieht ‚name dropping‘ als Gefälligkeit für Kollegen und Kolleginnen an, mit der er seine Fairness zeigen möchte und ein Signal aussendet, vertrauenswürdig und ein guter „Bundesgenosse“ zu sein. Alle versichern sich damit ihrer Loyalität im Umgang mit Kolleg/innen und deren geistigem Eigentum. Er fördert diese Kultur auch bei seinen Mitarbeiter/innen und betont, dass Personen, die an den selben Themen arbeiten wie er selbst, zwar Konkurrenz, aber eigentlich auch potenzielle Kooperationspartner sind.

„Die Idee ist, wir sind ja nicht die Einzigen, die schlau sind, aber wir versuchen sozusagen die Spinnen im Netze zu sein, wo auch andere mit ihren Ideen dann herkommen und wir helfen, die zu verwerten“ (I-M)

Er möchte seinen Mitarbeitern/innen ein gutes Vorbild sein und leitet sie dazu an, in Konkurrenzsituationen dennoch als gute, faire Netzwerkpartner wahrgenommen zu werden. Die eigene Fairness verpflichtet auch andere.

Bezüglich des Wissens um die notwendige Balance des Gebens und Nehmens unterscheiden sich weibliche und männliche Teilnehmer/innen der Untersuchung nicht offensichtlich, sie tarieren gleichermaßen

den beiderseitigen Nutzen aus, die genannten Beispiele stehen für vielfach geäußerte Einstellungen.

Sympathie und Vertrauen als Grundlage von Netzwerken

Vernetzung braucht als wesentliche Voraussetzung neben der fachlichen Nähe auch die emotionale Basis von Vertrauen und gegenseitiger Sympathie. Dieses Vertrauen steht dabei in engem Zusammenhang mit Vertrautheit im Sinne von sich gut kennen und mit Vertraulichkeit in Bezug auf die Weitergabe von Informationen. Als Beispiel sei ein Führungsmann in einem Energieunternehmen angeführt, der angibt, er verfüge über wichtige Kontakte, aber er pflege nur die, die ihm persönlich sympathisch wären. Sympathie und Vertrauen zählten bei der Auswahl und Pflege von Kontakten und damit begründet er auch seine positive Sicht auf Seilschaften. Weiter berichtet er, er nutze gerne formelle Netzwerke wie beispielsweise Führungskräftetreffen, um bei diesen Anlässen sein informelles Netzwerk aufzubauen, nach seinen Aussagen hierarchie- und geschlechterunabhängig.

Vertrauen ist auch für eine Leiterin in einem Forschungsinstitut eine wichtige Ressource, sie schätzt es, in einer vertrauenswürdigen Umgebung Fragen stellen und sich Unterstützung holen zu können. Sie holt sogar bei Bekannten Informationen über die Vertrauenswürdigkeit von Personen ein, mit denen sie sich vernetzen möchte. Auch die interviewten Leiterinnen technischer Abteilungen der Stadtverwaltung betonen die persönliche Ebene der Sympathie bei informeller Zusammenarbeit. Eine davon schildert Erfahrungen in der Kooperation mit Bürgern/innen, die ihr wichtig sind, weil sie Projekte fördern können:

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

Ein männlicher Kollege ergänzt, jemanden anzurufen und sich helfen zu lassen wäre eine Sache der „Chemie“. Im Problemfall merke man erst, ob man gute Netzwerk-Kontakte habe, der Kontext fördere es zutage. Ein anderer Kollege betont, wesentlich seien für ihn immer Vertrauen und Vertraulichkeit und das hieße, dass er über seine Verbindungen Stillschweigen bewahre:

„Manche Kontakte sind geheim. Neben den formalen Kontakten, über die man sprechen kann, gibt es informellere und es wird erwartet, dass man darüber nicht spricht.“ (S-FM)

Die emotionale Basis der Vernetzung stellt sich für Männer und Frauen nicht unterschiedlich dar, beide Geschlechter weisen auf den wesentlichen Einfluss von Gefühlen hin. Entgegen dem landläufigen Vorurteil der stärkeren Emotionalität von Frauen äußern sich viele der befragten männlichen Spitzenkräfte genau gleich zur Grundvoraussetzung der Sympathie bei Netzwerkbeziehungen. Die Spannungsverhältnisse von Kooperation und Konkurrenz, von Engagement und einseitigem Nutznießen sind stets zu beachten und gerade Männer nutzen hier ihr Fingerspitzengefühl, um gute Beziehungen zu pflegen. Die Unterschiede zwischen den Geschlechtern liegen im Detail, Potentiale und Probleme sind für Frauen und Männer unterschiedlich akzentuiert.

So scheint im Spannungsfeld von Vertrauen und Misstrauen das Ähnlichkeitsprinzip stärker zu wirken und Frauen können dadurch im Nachteil sein. Vertrauen als zentraler Baustein der Vernetzung wird durch Andersartigkeit nicht gefördert, sondern in Frage gestellt, deshalb ist das ‚andere Geschlecht‘ tendenziell ein Hindernis für die Bildung von Vertrauen.

Die häufig angesprochene Anforderung von Ähnlichkeit und Passformigkeit von neuen Netzwerkpartner/innen wird mitunter zu einem innovationsfeindlichen Hindernis. Hinsichtlich der Passung der Netzwerkpartner/innen zeigen McPherson, Smith-Lovin und Cook (2001) eindringlich, wie weitreichend das Ähnlichkeitsprinzip als Grundlage von Vernetzung ist. Sie betonen, dass Ähnlichkeit zu Kontakten auf verschiedensten Ebenen führen kann – zu Partnerschaft, Freundschaft, Zusammenarbeit und Unterstützung.⁴ Es zeigt sich, dass aufgrund des Kriteriums der Ähnlichkeit aus der Sicht der dominanten Gruppe der Führungsmänner weibliche Führungspersonen als Netzwerkpartnerinnen weniger attraktiv erscheinen, besonders deutlich wird das in Männerdomänen wie der Technik.

Unter Männern wird der unausgesprochene Verhaltenskodex der gezielten und wohlüberlegten Weitergabe von Informationen als allen geläufig angenommen und befolgt, es scheint eine selbstverständliche Einigkeit darüber zu geben, wer welche Informationen erhalten darf. So entsteht das Bild einer eingeschworenen männlichen Gemeinschaft, die weiß, welche Informationen vertraulich sind und wie sie gehand-

habt werden sollen. Während einige Führungskräfte für informelle Netzwerkkontakte persönliche Treffen vorziehen, greifen andere zum Telefon. Es werden gerade wegen der Anforderung an die Vertraulichkeit nicht alle Medien genutzt, nur wenige bezogen sich auf Netzwerkaktivitäten über E-Mails. Da kann die Vermutung aufkommen, dass das geschriebene Wort schon zu verfänglich wäre. Die Sensibilität für die notwendige Geheimhaltung, vorsichtiges Misstrauen und das genaue Abwägen neuer Kontakte wurde tendenziell eher von Männern angesprochen. Frauen sprachen sich generell für mehr Transparenz und Offenlegung von Informationen aus. Darin könnten Gründe für die Exklusion von Frauen aus informellen Netzwerken liegen.

Weibliche und männliche Führungskräfte pflegen neben formellen bewusst die informellen Kontakte und arbeiten gezielt daran, diese Vernetzung aufzubauen oder zu verfestigen. Sowohl Männer als auch Frauen gründen ihre Vernetzung auf die Einsicht in die Bedeutung der Kontaktpflege und sehen als Ziele die weitere Zusammenarbeit, den Austausch von Informationen und die gegenseitige Unterstützung. Als formelle Netzwerke werden solche bezeichnet, die als Gruppe oder Organisation gegründet und benannt werden, darunter fallen beispielsweise Verbände und Interessenvertretungen. Formelle Netzwerke haben als Ziel die Repräsentation und Interessenvertretung und fungieren als Informationsbörse. Sie dienen einer auch von anderen wahrgenommenen Solidarisierung, z.B. für Frauen in technischen Berufen und der damit verbundenen Minderheitensituation.

Netzwerke – formell
und informell

Informelle Netzwerke sind nicht definiert und schwer zu erfassen, sie sind die Summe der längerfristigen Beziehungen von Menschen ohne geregelten Bezugsrahmen, es sind auch halbprivate Beziehungen und sie sind dadurch besonders problematisch für ‚Neulinge‘. Gerade bei informellen Netzwerken ist die nicht klar zu definierende Mitgliedschaft und Aktivität ein strategischer Vorteil für diejenigen, die partizipieren. Die informellen Netzwerke werden für heikle Absprachen und Informationen über Vertrauliches geschätzt und sie bringen den „Flurfunk“ zu Gehör. Rein informelle Treffen sind eher selten, meist gibt es einen formellen Anlass und mitunter werden solche Anlässe bewusst dazu geschaffen, um eine informelle Vernetzung aufzubauen. Interne Beziehungen in einer Organisation tendieren von Beginn an eher zur Informalität, Außenkontakte werden häufiger formalisiert begonnen, auch wenn sie später informell weitergepflegt werden. ‚Old-Boys‘-Networks‘ beginnen oft intern in einer Ausbildungs- oder Studiengruppe und werden fortgeführt, auch wenn die vernetzten Partner später in

unterschiedlichen Bereichen arbeiten und möglicherweise formell nicht kooperieren.

Die Netzwerkkompetenzen sind bei den in der Untersuchung befragten Führungskräften individuell unterschiedlich ausgebildet, in höheren Führungspositionen aber deutlich stärker. Sie variieren in den vier untersuchten Organisationstypen nicht erkennbar, in allen Organisationen ist Pflege guter Kontakte unabdingbarer Bestandteil der Führungsarbeit. Führungsfrauen haben jedoch geringere Möglichkeiten, solche guten Kontakte im Feld technischer Berufe zu schaffen und zu pflegen. Blockiert werden sie durch ihre geringe Zahl und möglicherweise auch durch die ihnen von männlichen Kollegen unterstellte geringere Vertrauenswürdigkeit im Umgang mit internen Informationen.

Ziele und Strategien des Netzwerkes von Frauen und Männern

Unterscheiden sich Absichten und Strategien der Vernetzung bei Frauen und Männern? Beide Geschlechter positionieren sich bewusst und strategisch in Netzwerken, um Projektpartnerschaften, finanzielle Unterstützung und Kontakt zu Personen mit Entscheidungskompetenz zu bekommen. Die strategische Positionierung wird bewirkt über eine geschickte Auswahl der Kontakte, darüber, sich sichtbar zu machen durch die Übernahme von Funktionen und nicht zuletzt über gute gemeinsame Erfahrungen. Unfares Verhalten wie „Machtspiele“ mit Täuschung und Ausnutzen von anderen sind die Schattenseiten von Netzwerkstrategien.

Netzwerke als Tabu

Nach Netzwerken befragt, zeigte sich, dass Frauen unbefangener mit dem Thema Netzwerke umgingen als Männer. Die Aussagen von Männern erweckten immer wieder den Anschein, dass ein Tabu-Thema berührt wurde. Fragen nach der Vernetzung brachten bei ihnen mitunter peinlich berührte oder angespannte Reaktionen hervor. Das macht deutlich, dass die Schattenseiten der Netzwerkarbeit trotz all der betonten positiven Wirkungen mitschwingen. Hier sollen nicht die Männer unter einen Generalverdacht gestellt werden, vielmehr geht es darum, Strukturen gegenseitiger Unterstützung, die über einen langen Zeitraum gewachsen sind, in Verbindung mit der Tatsache zu betrachten, dass im technischen Bereich überwiegend Männer arbeiten. Bei den Aussagen über Netzwerkaktivitäten in der Stadtverwaltung ist zu beachten, dass öffentliche Verwaltungen generell oft unter dem Verdacht unlauterer Absprachen stehen. Die Legitimität von Netzwerkbeziehungen wird hier deshalb immer wieder in Frage gestellt. Gerade die Intransparenz widerspricht auch den Normen und Mythen zeitgemäßer Unternehmensführung sowie dem Leistungsprinzip, das Aufstiegschancen nur an der individuellen Leistung festmacht. Einflussnahme durch informelle Vernetzung widerspricht meist den publizierten Unternehmensleitbildern. Auch der ‚kollegiale Ehrenkodex‘ für die Zusammenarbeit wird durch heimliche Absprachen verborgener Akteure ausgehebelt.

Die Teilnehmer der Fokusgruppe „Führungsmänner in der Stadtverwaltung“ bestätigen allerdings freimütig, dass es unter der älteren Generation ein dominantes männliches Netzwerk gibt. Ihre Einschätzung ist, dass diese Männerwelt sich durch den Generationenwechsel von selbst ‚auswache‘. Weitere Beispiele für sehr männerdominierte graue Männer-Netzwerke seien im Umfeld der Verwaltung angesiedelt und mit ihr verbunden: politische Verbindungen, die Kreishandwerkerschaft, kulturelle Vereine oder Bürgervereine. Diese mächtigen Allianzen im Hintergrund verhinderten oft Veränderungen. Auch eine Leiterin einer technischen Abteilung in der Stadtverwaltung beschreibt Seilschaften als etwas beinahe Selbstverständliches, durch die Angelegenheiten ‚auf dem kleinen Dienstweg‘ geregelt werden. Eine Führungs-Kollegin berichtet, dass ein von der Gleichstellungsbeauftragten angeregter Austausch der Führungsfrauen als Gegengewicht zu den Netzwerkaktivitäten der Männer in der Verwaltung fungiert: *„Wenn man sich kennt und womöglich duzt, dann kann man denn ja mal fragen, ob es nicht haushaltstechnisch doch noch eine Möglichkeit gibt ...“* (S-F)

Die persönliche Nähe ist ihrer Ansicht nach zentral bei gegenseitigen Gefälligkeiten, gemeinsame positive Erfahrungen bereiten den Boden für weitere Koalitionen. Der ‚kleine Dienstweg‘ wird von Frauen und Männern gleichermaßen eingesetzt.

Die gegenseitige Unterstützung darf aber nicht zu weit gehen, Kontaktpflege im Zusammenhang mit Stellenbesetzungen wird eindeutig negativ gesehen. Eine Leiterin einer technischen Abteilung in der Stadtverwaltung möchte nicht wegen guter Netzwerkkontakte befördert werden, sie will nicht in die Kreise der Männer-Seilschaften hinein, denn das würde ihre Situation durch übles Gerede verschlechtern. Auch Männern schade der Ruf, wegen Protektion eine Stelle innezuhaben, die Kollegen wüssten oder vermuteten es:

„... 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)

Protektion wird von ihr als rufschädigend dargestellt und sie schreckt davor zurück.

Auch in den anderen Organisationen äußert sich niemand zur eigenen Beförderung im Zusammenhang mit Netzwerkkontakten. Potentielle zukünftige Karriereschritte aufgrund von guten Beziehungen werden abgelehnt. Dabei werden Stellenbesetzungen offensichtlich auch an der Universität unter der Hand „vor-abgesprochen“, wie ein Universitätsprofessor berichtet. Die paternalistische Versorgung des eigenen wissenschaftlichen Nachwuchses bei der Stellenbesetzung stellt er als übliches Vorgehen dar, stärkere Einwirkungen von Seilschaften werden als auffällige Ausnahmen marginalisiert. Allein schon die Bildung von Berufungskommissionen, räumt er ein, könne bestimmte Kandidaten und Gruppen bevorzugen:

„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. ... Und so knallharte Seilschaften – das fällt auf! Also wenn die Leute versuchten, sich wechselseitig Sachen zuzuschachern, das würde ziemlich zügig ins Auge fallen. ... im Regelfall sind nicht alle damit einverstanden.“ (Uni-M)

Stellenbesetzungen,
Netzwerken und
die Ambivalenz
zwischen Macht und
Abhängigkeit

Die aktuelle Situation habe, bedingt durch die Internationalität und die größere Zahl von Bewerbern/innen, mehr Transparenz und Offenheit als in vergangener Zeit. Die Vernetzung sei seiner Ansicht nach auch positiv für Frauen, weil auf diesem Wege die mittlerweile für bestimmte Zwecke gesuchten Naturwissenschaftlerinnen und Ingenieurinnen gefunden werden könnten. Dies wird für die Antragstellung in der Wissenschaft zunehmend wichtig, wenn z.B. Auflagen bei Forschungsprojekten weibliche Mitarbeiterinnen zwingend vorsehen. Andererseits zeigt die Aussage aber auch, dass unauffällige und geschickte Beeinflussung auch heute noch unentdeckt bleiben kann. Im Umkehrschluss verweist es darauf, dass längst mehr Frauen in höheren Positionen sein könnten, wenn das denn gewollt wäre.

Protektion schafft enge Verbindungen in Netzwerken, die ambivalent bis negativ sein können, denn die Leistung der protegierten Person fallen auf den Förderer / die Förderin zurück – haben sie oder er unfähige Menschen empfohlen, sinkt das Prestige. Erweist sich die Empfehlung als Volltreffer, entstehen aus dem Prinzip der Gegenseitigkeit heraus Erwartungen an die Netzwerkpartner/innen. Wohin Protektion führen kann, verdeutlicht das nachstehende Zitat. Darin äußert sich eine Leiterin in einem Forschungsinstitut negativ über die Protektion:

„... so Klüngel auch, der eine Freund hat den anderen Freund eingestellt und das ist oft auch ein Problem, wenn dann transparent wird, dass die Leistung nicht stimmt. Wie wird man jetzt wieder dem Freund sagen, dass er doch nicht so gut performt? Das ist dann auch wieder ein Problem!“ (I-F)

Die später eingestellte Führungsfrau dieser Organisation hat dieses Prinzip der Patronage gründlich in Frage gestellt und damit unausgesprochene Regeln verletzt.

Gut vernetzte Entscheidungs- träger/innen

Wissenschaftsorganisationen haben darüber hinaus historisch gewachsen eine durchgängig männliche Prägung der Netzwerke. Felizitas Sagebiel (2010) thematisiert die für beide Geschlechter unterschiedlichen Voraussetzungen für die Vernetzung in einem Beitrag zur Funktion von Männernetzwerken für die Karriere von Ingenieurinnen und anderen Wissenschaftlerinnen: „Netzwerke haben in der Wissenschaft schon immer eine große Rolle für die Entwicklung von Theorien und Forschungen gespielt, auf diesem Wege wurden wissenschaftliche Schulen gegründet und tradiert. Es versteht sich von selbst, dass in diesem Zusammenhang die entscheidende Rolle für individuelle Wissenschaftler/innen spielte, ob es ihnen gelang,

erfolgreich dazu zu gehören. Das erforderte je Organisation der Netzwerke unterschiedliche Anpassungsprozesse, die einzelnen auch unterschiedlich gut gelangen. Da die Wissenschaften in ihrer Geschichte durchgängig männlich geprägt waren, galt das auch für ihre Netzwerke.“⁵

Besonders machtvoll ist die strategische Ausrichtung der Netzwerke auf Kontakte zu Entscheidungsträgern/innen bei Berufungen und Gutachtern/innen in den Wissenschaftsorganisationen. Bei dem Stichwort „Old-Boys‘-Networks“ denkt eine Universitätsprofessorin in einem technischen Fach als erstes an Seilschaften, wie sie sie in Berufungsverfahren beobachtet hat. Sie vermutet das anhand der Ergebnisse informeller Absprachen und entdeckte Verbindungen, die über sogenannte wissenschaftliche „Schulen“ entstehen:

„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... generell, man ist gar nicht elitär genug, wenn man nicht von vornherein schon drin ist ... Und wenn Sie darum bitten, darin aufgenommen zu werden, da wird keiner sagen, nein, ... aber so richtig dazugehören, nein! Weil man so einen bestimmten Kodex auch nicht mitmacht, eine bestimmte Verehrung auch vielleicht für bestimmte Leute, dass man die dann nicht so nachvollziehen kann ... ich kenne männliche Kollegen, also es sind dann viel auch männliche Kollegen, die halt irgendwie sagen, so also ich komme ja aus der Schule sowieso ...“ (Uni-F)

In Berufungsverfahren werden bevorzugt die Wunschkandidaten der gut vernetzten Mitglieder eingeladen:

„... da funktioniert schon sehr viel Vorauswahl. Welche Gutachter werden gewählt? Wie wird die Liste konstruiert? ... Wir denken immer alle, das sei irgendwie so gerecht oder so was, aber so ist es ja nicht. ... das wäre naiv von mir zu glauben, dass diese Geschichte ... nicht an irgend einer Form auch via Absprachen funktioniert hat. ... Ja und wenn man sich anguckt, wer dann letztlich auf Platz eins gekommen ist und ein bisschen rumgräbt, dann findet man eigentlich schon meistens diese Verbindungen, die dann auch dazu geführt haben ...“ (Uni-F)

Machtvolle und abgeschlossene Netzwerke, denen man (oder Frau?) nicht beitreten kann, sind ein hochgradig diskriminierender Faktor. Die befragte Frau hat ihren eigenen Aufstieg ohne diese Netzwerke

Machtvolle Seilschaften als Vorteilnahme

erreicht, wird aber möglicherweise in ihren Gestaltungspotenzialen durch Exklusion von mächtigen Netzwerken eingeschränkt.

Die Begutachtung von Projektanträgen und Fachartikeln spielt ebenfalls eine bedeutende Rolle für die Gestaltungspotenziale. Über Kontakte 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)

Das Zitat zeigt, inwieweit erfolgreiches Netzwerken für den Projekterfolg aber auch für den der Organisation von existenzieller Bedeutung ist. In Kauf genommen werden dabei Beeinflussungsweisen, deren Rechtmäßigkeit von außen betrachtet infrage gestellt werden könnte.

Ein strategisches Verständnis von Netzwerkaktivitäten zur Projektakquise und zur Kontaktpflege mit Gutachtern/innen äußerten auch Teilnehmer in der Fokusgruppe „Männer an der Universität“. Projektakquise gehe ihrer Ansicht nach nur über persönliche Kontakte, am besten sei es, wenn man selbst mal Gutachter war, wie ein Teilnehmer betont, der als Folge davon über wohlmeinende Begutachtungen seiner eigenen Projektanträge berichten kann. Diese Aussagen illustrieren, wie Beziehungen bei der Bewilligung von Projekten wirksam die Orientierung an wissenschaftlichen Qualitätskriterien (z.B. Objektivität und Exzellenz) durchkreuzen.

Gegenseitige Unterstützung durch Vernetzung

Strategische Überlegungen zum gezielten Netzwerken werden von Frauen wie Männern dargelegt: Strategische Positionierung in Netzwerken funktioniert über die geschickte Auswahl der Kontakte, die Übernahme von Funktionen, über gute gemeinsame Erfahrungen und mit der nötigen Vorsicht. Gemeinsam ist allen Aussagen zu Netzwerkaktivitäten, dass sie den hohen Stellenwert der Kontaktpflege als Erfolgsfaktor betonen. Doch Männer in Führungspositionen nannten als Zielrichtung ihrer Vernetzung oft die mögliche zukünftige Zusammenarbeit, sie wählten Kontakte nach den Optionen für gemeinsamen zukünftigen Nutzen, Führungsfrauen thematisieren häufiger die gegenwärtige Unterstützung durch andere Führungsfrauen ohne

konkrete zukünftige Planung. Sie versuchen, sich gegenseitig in einer schwierigen Minderheitensituation in technischen und umweltbezogenen Berufen zu stärken oder miteinander Nachteile auszugleichen.⁶ Die Absicht der Solidarisierung wird von Männern ihrer Majoritätssituation entsprechend nicht geäußert, wenn sie auch implizit immer wieder praktiziert wird.

Aus den Zitaten wird deutlich, dass Männer und Frauen sich durch das Netzwerken strategisch positionieren und zielgerichtet Kontakte knüpfen und erhalten. Die angegebenen strategischen Ziele unterschieden sich nur teilweise, es lässt sich aber feststellen, dass sich Führungsfrauen gegenüber Netzwerken kritischer äußern.

Der subtile Ausschluss von Frauen aus mächtigen informellen Netzwerken

Von vielen Interviewpartnern/innen wurde besonders die Verquickung von formellen und informellen Kontakten thematisiert, wobei das formelle Treffen außerhalb der alltäglichen Arbeitsstrukturen, möglicherweise auf einer Konferenz, einer Messe oder einer Fortbildung, den Rahmen bildet, in dem informelle Kontakte wachsen können und mit sozialen Aktivitäten wie gemeinsamem Kulturgenuß oder gemeinsamem Essen und Trinken gepflegt werden. Im Anschluss an formelle Veranstaltungen folgt üblicherweise der zweite wichtige Teil des Events, das Rahmenprogramm oder „zwanglose Beisammensein“, bei dem die vorher formell angebahnten Bekanntschaften erweitert, ausgebaut und verfestigt werden können. Führungsfrauen im Forschungsinstitut erklären, Tagungsbesuche dienen oft in erster Linie dem „Allianzen schmieden“ als einer politischen Aktivität und der Konzeption neuer Arbeitsprojekte „am Biertisch“.

In der Fokusgruppe „Männer in der Stadtverwaltung“ argumentieren die Teilnehmer, dass grundsätzlich die informellen Netzwerkkontakte wertvoller seien als formelle. In informellen Netzwerken würden Informationen, gelegentlich unter Umgehung des Datenschutzes, weitergegeben. Verlässlichkeit und Vertrauen seien zentrale Punkte bei jeder Art von Netzwerken, formelle Kontakte seien aber verlässlicher als informelle, weil Verlässlichkeit dort eher einzufordern ist, denn alle

Partner/innen könnten sich auf früher gemachte Aussagen beziehen, die oft auch in Protokollen festgehalten werden. Informelle Kontakte seien dagegen ‚nicht dingfest‘ zu machen.

Auch ein leitender Ingenieur eines Energiewirtschaftsunternehmens unterscheidet nach den Kriterien der Transparenz und Vertrauenswürdigkeit zwischen offiziellen Gruppen, deren Zusammensetzung bekannt ist, und inoffiziellen Kontakten in informellen Netzwerken, deren weitere Vernetzung im Dunkeln bleibt. Seine Kollegin, eine leitende Ingenieurin, betont vor allem den Nutzen informeller Netzwerke für die Informationsbeschaffung innerhalb des Unternehmens. Sie bemerkt so Veränderungen der Arbeitsatmosphäre und erkennt Konflikte oder Chancen, denn für die Wahrnehmung des Arbeitsklimas stehen offizielle Informationswege nicht zur Verfügung, nur die richtigen Fragen an die richtigen Leute helfen ihr da weiter.

Produktivität und
Entspannung durch
„Bierkultur“ – ein
informelles
dominantes
männliches Muster

Frauen und Männer sind in informellen Kontaktsituationen am Rande formeller Treffen trotz gleicher Netzwerkbewusstheit und ohne offensichtliche Unterschiede bei der Netzwerkkompetenz mit unterschiedlichen Voraussetzungen konfrontiert. Ein positiver Aspekt der abendlichen Runden sei laut einer Aussage einer Führungsfrau, dass Alkohol die Kreativität erleichtern könne. Sie führt an, dass es am Biertisch leichter sei, produktiv „herumzuspinnen“ (I-FF). Eine Leiterin einer technischen Abteilung der Stadtverwaltung sagt, sie bleibe bei Kneipenbesuchen oder Abendveranstaltungen „bis zum letzten Bier, um Leute anzupapfen“, sie bleibe auch als letzte Frau noch dabei und sehe das als eine Investition an (S-FF). Aus ihrer Schilderung sprechen Spaß und eine positive Einstellung. Abendtermine sind für sie eine Mischung aus Arbeit und Freizeit: *„Ja, und deswegen trinken wir ein Bierchen zusammen und nach dem Vereinstreffen sitzen wir so noch zusammen, das geht schon.“* (S-F)

Diese Haltung erinnert an das zwanglose Vergnügen, das auch Männer in Bezug auf solche Situationen geschildert haben, also können manche Frauen diese Gelegenheiten der Kontaktpflege positiv nutzen. Allerdings werden von Männern und Frauen auch eindeutig negative Aspekte angesprochen, die Umstände der Vernetzung können Frauen gegenüber Männern benachteiligen, denn diese haben mitunter unterschiedliche Vorstellungen von einer angenehm verbrachten Zeit am Rande von Veranstaltungen. Frauen, die im offiziellen Veranstaltungsprogramm noch mit Erfolgen und Expertise glänzen konnten, erleben sich hier manchmal als deplaziert und männliche Kollegen sind sich

der subtilen Exklusion oft nicht bewusst. Während Männer fast immer als Fachmänner wahrgenommen werden, ist die Wahrnehmung bei Frauen nicht so eindeutig, sie werden mitunter als begleitende Partnerinnen oder Sekretärinnen wahrgenommen, bekommen dann den Eindruck, nicht als Fachfrau respektiert zu werden und fühlen sich zum „hübschen Beiwerk“, degradiert. Einige hadern auch mit der vermeintlichen oder tatsächlichen Funktion als „Quotenfrau“. Eine Leiterin in einem Forschungsinstitut sagt:

„... Und am Vorabend ist dann praktisch so ein Funktionärs-Treffen, da war ich eingeladen. Und da muss ich ehrlich sagen, da werde ich nicht dazugehören. Ja, das ist so, da sind nur Männer und die sind 60 plus. Und die Frauen, die da sind, sind die Gattinnen dieser Männer ... Ich glaube, da kommt wieder das Thema auf, dass man nicht voll genommen wird ... da sind alle interessiert, dass ich neben ihnen sitze, aber was hilft's ... dass man jetzt hier als Quotenfrau durch die Gegend rennt!“ (I-F)

Trotz des Wissens um die Bedeutung der Kontakte in diesem Kreis zieht sie sich innerlich aus diesem Kreis zurück, weil sie Ähnlichkeitskriterien nicht erfüllt, die zentral für informelle Netze sind. Die in der Sichtbarkeit als „Andere“ enthaltene Aufmerksamkeit kann sie nicht in eigene Vorteile umsetzen.

Die positive Wirkung der Vernetzung steht zahlreichen vor allem für Frauen negativen Aspekten gegenüber. Die als „Bierkultur“ bezeichnete Zwanglosigkeit im Miteinander unter Männern und die scheinbare oder teilweise Aufhebung von Statusunterschieden oder Konventionen gelten als für Frauen problematischer als für Männer, denn eine bierseilige ‚Verbrüderung‘ unter Frauen und Männern ist nicht vorgesehen. Ein Teilnehmer der Fokusgruppe „Männer im Forschungsinstitut“ stellt die unterschiedlichen Bedingungen für beide Geschlechter so dar: Gemeinsames Trinken von Männern am Rande von Tagungen oder Verhandlungen führe im positiven Sinne zu „Brüderschaft“ und sei eine gute Vorbereitung für spätere Verbindungen. Er betont die gemeinschaftsbildende Funktion des Kontrollverlustes und die entstehende Intimität und ist sich bewusst darüber, dass Frauen in solchen Situationen außen vor stehen. Die ‚Enthemmung‘ durch Alkohol wird nur bei Männern toleriert und würde Frauen zum Vorwurf gemacht, von Frauen wird zur Wahrung des ‚guten Rufes‘ kontrolliertes, damenhaftes Verhalten erwartet, Frauen können eventuell den Rückzug aus peinlichen Situationen nicht ohne ‚Gesichtsverlust‘ antreten. Es drängt sich auch die Frage auf, ob die angetrunkenen Männer Statusunterschiede angemess-

Verbrüderung und
diskriminierende
Anmache

sen beachten. Die Belästigung von Frauen wirkt gegenüber Führungsfrauen wegen des Hierarchieunterschiedes besonders erniedrigend, weil es unangenehm ist, vor Mitarbeitern oder wichtigen männlichen Personen beschämt zu werden. Das Rahmenprogramm wird deshalb für Frauen leicht zu einem riskanten Parcours voller Fallstricke. Übergreifiges sexistisches Verhalten von Männern wird von anderen anwesenden Männern meist nicht geahndet, wenn es sich nicht auf deren Partnerinnen bezieht, und schon allein die Gefahr der Belästigung reicht zur Abschreckung von Frauen aus, ohne dass tatsächlich jemals eine Belästigung passiert sein muss.

Ein Teilnehmer berichtet, dass es auf einer wichtigen Messe jeden Abend eine Standparty gab. Um 18 Uhr wurde das Freibier angezapft, der Inbegriff der Geselligkeit. Die Standbetreuerinnen „werden aufs Dämmste angemacht“, auch die Frauen vor den Ständen. Das sei auch ihm als Mann peinlich gewesen:

„Dann wird umgeschaltet, man hat einen Tag lang Business gemacht, und abends, da ist dann – da geht's durcheinander. Und an der Stelle muss ich als Frau schon überlegen: will ich mir diesen Quatsch da antun oder geh ich dann einfach nach Hause oder mach was anderes?“ (I-FM)

Er merkt an, dass es nicht um Extremsituationen im Ausland gehe. Die Kontaktpflege, der gesellige Rahmen sei nun mal auch in Deutschland mit Alkohol verbunden und es sei eher akzeptiert, dass Männer sich gehen ließen und am nächsten Morgen alles wieder völlig in Ordnung sei. Das gelte nicht für Frauen und sie stiegen deshalb früher aus.

Auch 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 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 ... 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)

Es ist also gerade die Ausnahmesituation, die das für Frauen inakzeptable Verhalten begünstigt. Die Entspannung der Männer mündet in nachlassende Selbstkontrolle und Überschreitung von Konventionen, dabei wird Vertrauen als zentrale Ressource für Netzwerke verspielt. Die Gefahr einer Belästigung und damit verbundener peinlicher Situationen könnte als starker Hinderungsfaktor für Frauen bei Netzwerk-Aktivitäten in Frage kommen. Zwar werden Frauen oft auf unreflektierte Weise mehr soziale Kompetenzen und damit mehr Netzwerkkompetenzen zugeschrieben, sie spielen diese Trümpfe jedoch offensichtlich nicht beim Kneipenbesuch aus. Dort zählen neben Kommunikationskompetenz auch andere Fähigkeiten. Ein Teilnehmer der Fokusgruppe „Männer in der Universität“ denkt, Frauen seien nicht hinreichend trinkfest, um abends an der Bar mitzuhalten und das könnte ein Grund für ihre Zurückhaltung sein. Er beobachtet auffällige Unterschiede bei der Teilnahme von Frauen und Männern, obwohl er seine Doktoranden/innen instruiert, diese Netzwerkgelegenheiten zu nutzen:

„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 ... 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)

Er betont die Notwendigkeit des Mittrinkens und den Selbstausschluss der Frauen. Auch ein Teilnehmer der Fokusgruppe „Männer im Forschungsinstitut“ sieht klare Vorteile für Männer:

„Ich hänge schon auch der These nach, dass Männer deswegen oft in Spitzenpositionen sind, weil sie mehr Netzwerke bedienen und mehr Fäden in der Hand haben.“ ... „Die meisten Entscheidungen passieren beim Bier, das wird dann natürlich formal noch ausgewechselt ..., aber diese Bierkultur, finde ich, darf man nicht unterschätzen und da sind Männer einfach – ich will nicht sagen besser, aber die sind mehr drin.“ (I-MF)

Auf ihrem ureigensten Feld der männlichen Trinkgelage sind Männer den Frauen aufgrund der langen Tradition der Verbrüderungs-Rituale überlegen, die dabei entstandene Nähe zwischen ihnen lässt sich später auf andere Formen der Vernetzung übertragen.

**Männer-Trinkrituale:
Herausforderung für
Führungsfrauen**

Die subtile Exklusion von Frauen findet am Rande von Veranstaltungen statt, wobei Frauen mehr oder weniger überzeugt und überzeugend versuchen mitzuhalten, wissen sie doch um die immense Bedeutung informeller Treffen. Im Zwiespalt, wichtige Netzwerkgelegenheiten zu verpassen oder Männern ausgeliefert zu sein, empfinden sich manche Frauen als genötigt, an den Abendevents teilzunehmen und tun es nur widerwillig. Eine leitende Wissenschaftlerin in einem Forschungsinstitut entzieht sich grundsätzlich dem Umtrunk am Abend, obwohl ihr der entgangene Nutzen bewusst ist und für ihre Arbeit fast nur männliche Geschäftspartner in Frage kommen. Es wäre aber ihrer Meinung nach auch nicht zielführend, mitzugehen, weil es auf den Kontakt auf der Männer-Ebene ankommt. Geringeren Erfolg beim Akquirieren von Industrieprojekten führt sie auf ihr Geschlecht zurück, denn wichtige Industrie-Geschäfte werden ihrer Meinung nach zwischen Männern in informellen, kumpelhaften Runden gemacht, in Bars und mit Alkohol:

„Also ich bin davon fest überzeugt, dass das etwas mit meinem Geschlecht zu tun hat ... Ich glaube, dass viele große Deals nach wie vor auf der Männerebene im, was weiß ich, beim Bierchen an der Bar – das mache ich z.B. nicht, ich trinke nicht. Es gibt einfach Grenzen, wo ich sage, nein, das mache ich nicht. Auch mit meinen Partnern in Japan geh ich nicht auf die Sauf-touren, was eben meine männlichen Kollegen machen. ... ich glaube, dass dieses kumpelhafte Miteinander von Mann zu Mann manche Tür noch zusätzlich öffnen würde.“ (I-F)

Sie reagiert mit Selbstausschluss auf einen subtilen Ausschluss aufgrund ihres Geschlechts. Sie ist außerdem nicht bereit, ihre als privat definierte Zeit in etwas, das ihr zuwider ist, zu investieren:

„... es gibt Grenzen, was ich mache! Was mache ich für mein Institut und was mache ich nicht? ... dann müssen wir es anders hinkriegen, kriegen wir ja auch hin. Aber ich verbieg mich da nicht, ich würde mich da derartig unwohl fühlen, das würde man ja auch merken ...“ (I-F)

Ihr Erfolg scheint ihr die Wahlfreiheit zu ermöglichen, diese Netzwerkgelegenheiten auszuschlagen und sich bewusst zu verweigern.

Einige der befragten Frauen geben an, die Frage sei, wie viel eine Frau zu tun bereit sei, um der Karriere zu nutzen. Sie vermuteten, Männer würden vielleicht mehr für die Karriere tun, Frauen dagegen werteten die Karriereoptionen ab und sagten, so hoch wollten sie gar nicht aufsteigen, sie hätten noch andere Optionen der Lebensführung offen. Manche der befragten Frauen versuchen sich auch am allgemeinen Umtrunk zu beteiligen, manche halten sich nur kurz dort auf. Sie berichten über Bewältigungsversuche, beispielsweise über die Strategie, sich unverfänglich einem Gespräch mit einer anderen Frau zu widmen und nicht an der allgemeinen Runde mit überwiegend männlichen Kollegen teilzunehmen. Manche beherrschen eine gespielte ‚Coolness‘ bei diskriminierenden Witzen:

„... 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)

Die aufgeführten Beispiele gewähren Einblicke in ein Problemfeld, das von einigen männlichen Führungskräften nicht verstanden, negiert oder marginalisiert wird, von anderen Männern und von den zu Wort gekommenen weiblichen Führungskräften aber klar als Diskriminierung der Frauen wahrgenommen wird. Die subtilen Ausschlussmechanismen stellen für viele Frauen eine starke Barriere dar, auch die erwähnten Bewältigungsstrategien können das Problem nicht grundlegend lösen.

Kulturelle Unterschiede in Männer- und Frauennetzwerken

Männernetzwerke sind das Resultat dominanter männlicher Kulturen in technischen und naturwissenschaftlichen Berufen und nicht per Akklamation auf Männer begrenzt, auch wenn sie den Zugang von Frauen auf viele Arten begrenzen. Sie sind häufig informell oder weisen bei einer formellen Struktur wichtige informelle Randbereiche auf. Männer gründen per se keine Männer-Netzwerke, da ihrer Ansicht nach das Geschlecht nicht die prägende Variable sei und als nachran-

gig vor den Merkmalen Fachzugehörigkeit oder Position behandelt wird. Frauennetzwerke dagegen entstehen oft – als Reaktion auf existierende informelle männliche Netzwerke – als formelle Netzwerke, die fachbezogen oder positionsbezogen ausgerichtet sein können. Die befragten Spitzenfrauen und -männer in technischen und naturwissenschaftlichen Berufen beziehen sich mit ihren Aussagen oft auf grundsätzlich geschlechtergemischte Gruppen, in denen jedoch de facto ein Geschlecht nur in sehr geringer Zahl vertreten ist. Diese männerdominierten oder frauendominierten Netzwerke werden vom schwach repräsentierten Geschlecht nur unwesentlich beeinflusst und können von der Position der dominanten Gruppe aus wie geschlechtergetrennte Gruppen betrachtet werden.

Ausrichtung der Netzwerke nach Fach, Position und Geschlecht

Die Spitzenkräfte der untersuchten Organisationen unterscheiden auch nach fachspezifischen Netzwerken (z. B. ein Netzwerk für Ingenieure/innen), positionsspezifischen Netzwerken (z. B. Führungskräfte-Netzwerke) und geschlechtsbezogenen Netzwerken, allerdings können die fachspezifischen Netzwerke ebenso positionsbezogen wie geschlechtsbezogen sein.

In männerdominierten Bereichen zeigt sich die Unterscheidung zwischen fachbezogenen und positionsbezogenen Netzwerken insbesondere für Führungsfrauen als bedeutsam, weil sie jeweils unterschiedliches Unterstützungspotenzial beinhalten, sei es für Arbeitsinhalte, sei es für die Führungsaufgaben. Die befragten weiblichen Führungskräfte bevorzugen tendenziell fachbezogene Netzwerke, dort entsteht jedoch in erster Linie Kontakt mit männlichen Fachkollegen und Führungskräften. Positionsbezogene Frauennetzwerke bringen sie in Kontakt mit weiblichen Führungskräften mit gleichem Erfahrungshintergrund, aber nicht genau dem gleichen Fachhintergrund. In fachlichen Netzwerken stoßen Führungsfrauen in ihrer Minderheitenposition auf Männer, die mit ihnen nicht den gleichen Erfahrungshintergrund teilen. Sie können dem Dilemma aber nicht entgehen wie eine leitende Wissenschaftlerin in einem Forschungsinstitut belegt, die ihre Netze dennoch nach fachlichen Kriterien aussucht:

„Die Netzwerke, die für mich fachlich nützlich sind, können keine reinen Frauennetzwerke sein, da kommt kein Netz zustande, das hat große Löcher“. (I-FF)

Eine Reaktion auf den Einfluss von informellen Männer-Netzwerken ist die Gründung eines positionsbezogenen Netzwerkes von leitenden Ingenieurinnen. Eine Ingenieurin berichtet:

„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-Proteste gegeben! ... Die waren völlig irritiert: Ah, da gründen wir jetzt auch ein Männernetzwerk! Da haben wir gesagt: Macht doch, legt doch los!“ (B-F)

Die ablehnende Reaktion auf die Netzwerkgründung zeigt gerade deren Notwendigkeit. Das Ingenieurinnen-Netzwerk im Energiekonzern dient nicht als Gegenentwurf zu einem offiziellen männlichen Ingenieurs-Netzwerk, sondern dazu, der Macht der informellen männlichen Netze etwas entgegenzustellen.

Viele Aussagen der Untersuchungsteilnehmerinnen beziehen sich auf die unterschiedliche Atmosphäre in frauendominierten und männerdominierten Netzwerken. Frauen können in Frauengruppen oder frauendominierten Gruppen aufgrund der solidarischen Atmosphäre leichter über Probleme und Konflikte im Rahmen ihrer Führungsaufgabe oder in fachlicher Hinsicht sprechen und sich Rat holen. In männerdominierten Gruppen haben viele Frauen den Druck, sich selbst positiv darzustellen, verstärkt wahrgenommen.

Gestaltungspotenziale durch Netzwerke(n) für Frauen und Männer

Sind Netzwerke Voraussetzung für Veränderungsprozesse oder dienen sie deren Blockade? Beides ist richtig! Sowohl Frauen als auch Männer in Führungspositionen der untersuchten Organisationen bedienen sich des Instrumentes der Vernetzung bewusst und professionell. Führungsarbeit ist ohne Netzwerkarbeit für sie nicht denkbar, viele sehen und vertreten das so.

Solange Frauen sich ‚auf dem Spielfeld der Männer‘ befinden und Situationen hinnehmen und zu meistern versuchen, die ihnen widerstreben, sie benachteiligen oder sogar gefährden, sind die Chancen zur Vernetzung ungleich und ungerecht verteilt. Die Enttäuschung der Führungsfrauen über geringere Veränderungspotenziale wurzelt auch in der nicht greifbaren Benachteiligung von Frauen bei der Vernetzung. Neben der Leistung sind gute Kontakte eine entscheidende Voraussetzung für Erfolg und Karriere, nirgendwo sind die alltäglichen Beschränkungen von Führungsfrauen deutlicher erfahrbar als im diffusen Machtbereich der Netzwerke, deren Bedeutung als Türöffner oder Ausschlussmechanismus nicht überschätzt werden kann.

Einige der befragten Führungsfrauen sehen als mögliche Lösung Frauennetzwerke an. Führungsfrauen schätzen zwar die Bedeutung gemischtgeschlechtlicher informeller Runden für die Vernetzung, viele sehen sich auf diesem Feld jedoch benachteiligt, weil aufgerieben im Zwiespalt zwischen einerseits der wahrgenommenen Macht informeller Vernetzung und andererseits den ungebrochenen Rollenzuschreibungen an sie als Frauen. Frauennetzwerke werden von einigen ihrer Gründerinnen und Nutzerinnen als Lösung für die geschilderten Vernetzungsprobleme bezeichnet. Sie nutzen diese meist formellen Netzwerke zur Solidarisierung und weil sie dort mehr Vertrauen und Vertrautheit, vor allem auch bei zu bewältigenden Problemen, erleben. Sie wollen so den halbprivaten Situationen der Kontaktpflege in gemischten oder männlich stark dominierten Gruppen etwas entgegensetzen, sie begeben sich damit aber auch in ein selbstgewähltes Abseits entfernt von fachbezogenen Netzwerken. Diese selbstgewählte Isolation von den gemischten oder deutlich männerdominierten Netzwerken kann nicht rundweg als probates Mittel gegen Ausgrenzung bezeichnet werden, deutlich haben einige Führungsfrauen auf die Notwendigkeit hingewiesen, vor allem in Fachgremien vertreten zu sein. Geschlechterseparierte Gegenpraktiken wie Frauennetzwerke verschieben die Problematik teilweise, denn in den mit hochkarätigen Führungsfrauen nur spärlich besetzten Fachgebieten Umwelt und Technik fehlt z.B. die Möglichkeit, sich gegenseitig beim Aufstieg zu unterstützen. Nur ein zahlenmäßiger Zuwachs von Führungsfrauen würde die Situation verbessern, weil die Netzwerke an Verhandlungsmacht gewinnen würden und Männer diese einflussreiche Sphäre nicht mehr ignorieren könnten.

Frauen wie Männer stehen oft in einem Spannungsfeld zwischen Kooperation und Konkurrenz mit Netzwerkpartnern/innen, denn die interessantesten Netzwerkpartner/innen sind auch denkbare oder tatsächliche Konkurrenten/innen, doch bei den Frauen-Netzwerken, die der Solidarisierung dienen, kommt dieser Konflikt mit der möglichen Konkurrenz stärker zum Tragen, weil er die Absicht der gegenseitigen Unterstützung unterläuft. Aus dieser Sicht können Frauennetzwerke nicht alle Probleme gemischtgeschlechtlicher Vernetzung vermeiden oder lösen.

**Knackpunkt:
Schaffung und
Nutzung machtvoller
informeller Netz-
werke**

Im Bereich informeller Kontakte zeigen sich unterschiedliche Gestaltungspotenziale für Frauen und Männer besonders deutlich, weil hier nicht, wie bei der individuellen Leistung, mit objektiven Messgrößen argumentiert werden kann. Männer knüpfen und vertiefen ihre Beziehungen in informellen Settings, die Frauen benachteiligen – gewollt oder ungewollt. Als Folge davon können Frauen ihre Gestaltungspotenziale nicht voll entfalten, viele erleben sich durch männliche Netzwerke eingeschränkt und blockiert. Männer nehmen diese Problemsituationen zwar zunehmend wahr und äußern Verständnis für die betroffenen Frauen, jedoch zeigen sie wenig Beistand. Die schwache Position der Führungsfrauen beim informellen Kontakteknüpfen mit gleichrangigen Männern hat zahlreiche Wurzeln in dominant-männlichen Organisationskulturen und auch in der sozialen Konstruktion von Weiblichkeit. Gleichstellungsmaßnahmen berühren diese informelle Ebene nicht und konnten sie deshalb bisher nicht verändern.

Welche Kultur der informellen Vernetzung könnte den Potenzialen und Vorlieben von Frauen und Männern gleichermaßen gerecht werden? Diese Frage lässt sich aus den Angaben der befragten Führungskräfte nicht beantworten, weil viele auf der Schiene des zahlenmäßigen Ungleichgewichtes argumentieren und davon ausgehen, dass bei einer Annäherung der Anteile weiblicher und männlicher Führungskräfte sich auch die Organisationskulturen diversifizieren und den Bedürfnissen der Frauen entgegenkommen bzw. zahlreichere Führungsfrauen den Organisationskulturen ihren Stempel aufdrücken würden. Ob darüber hinaus ein die Frauen begünstigender Kulturwandel trotz Minoritätssituation von weiblichen Führungskräften erreichbar ist und wie er sich ausgestalten ließe, bleibt unklar.

Geschlechterkulturen in den untersuchten Organisationen

Informationsaustausch als globales Ziel in Netzwerken ist allen Führungskräften aller Organisationen gemein, sie nennen dies wiederholt als Hauptzweck der Kontaktpflege.

Organisationstypische Unterschiede bei der Vernetzung der befragten Führungskräfte sind abhängig davon, wie notwendig Vernetzung ist. Für einige Positionen, die Querschnittsaufgaben beinhalten, sind die Anforderungen an Vernetzung höher. Das wurde gerade in der Stadtverwaltung und im Energieunternehmen deutlich, wo Arbeitssicherheit und Umweltschutz, aber auch Informatik quer zu den Arbeitsgebieten liegen. Andere Organisationen bedingen eine starke Vernetzung über die notwendige Kooperation in Forschungsprojekten oder als Teil einer Scientific Community und über Begutachtungen von Projekten und Publikationen, hier sind in erster Linie die Forschungsgesellschaften und die Universitäten zu nennen.

Die ausgewiesene Expertise macht Ingenieure/innen und Naturwissenschaftler/innen zu hochkarätigen Netzwerkpartnern, die sich gegenseitig mit Fachwissen oder Strukturkenntnissen weiterhelfen können, um Leistungsziele zu erreichen. Auch die Vermittlung von Nachwuchskräften ist in den Wissenschaftsorganisationen informell über Netzwerkaktivitäten organisiert, unabhängig von den offiziellen Ausschreibungen.

Netzwerke als Bremse für Innovationen und für die Veränderungspotenziale von Führungsfrauen wurden in den vier Organisationstypen wiederholt thematisiert. Hier ist als erstes die Stadtverwaltung zu nennen, die am klarsten hierarchisch strukturiert ist und auch auf gute Kontakte zu externen Organisationen angewiesen ist. Dominante männliche Netzwerke wie die gerade für diese Organisation beschriebenen behindern möglicherweise die Vernetzung von Führungsfrauen, machen sie andererseits aber auch unverzichtbar.

Zu offensichtliche Diskriminierung scheint im mittleren Management im Energiekonzern niemand mehr zu wagen, sie könnte als Unvermögen gewertet werden, im Unternehmen Führungsaufgaben wahrzunehmen. Die meisten akademisch Gebildeten bejahen Gleichstellungsgrundsätze, zumindest vordergründig, und Unternehmensleitsätze

richten sich oft an den Forderungen der Chancengleichheit aus. Verdeckte Benachteiligungen und subtilere Formen der Diskriminierung können dagegen im Graubereich des alltäglichen Miteinanders nur schwer geahndet werden.

Im Forschungsinstitut bewirkt der besonders starke Leistungsdruck Kämpfe ‚mit harten Bandagen‘, die sich besonders im Spannungsfeld von Konkurrenz und Kooperation zeigen. Es bleibt in diesem Organisationstyp dem Ermessensspielraum einzelner Führungskräfte überlassen, inwieweit sie sich auf Vernetzung einlassen und von ihr profitieren.

Im universitären Arbeitsbereich spielen die fachbezogenen Netze eine größere Rolle als positionsbezogene oder geschlechtsbezogene Netzwerke. Professoren/innen ‚alter Schule‘ verstehen sich oft gar nicht als universitäre Führungskräfte und agieren überwiegend dem fachlichen Inhalt entsprechend, ohne ihre Organisationseinheit bewusst zu führen. Wissenschaftlerinnen mit Erfahrungen in Unternehmen nehmen ihre Führungsrolle aktiver an und bilden sich für die Führungsaufgaben weiter. Die informelle Vernetzung wirkt hier deutlich im Bereich der Stellenbesetzungen und Begutachtungen. Formelle Kontakte werden für Symposien, Publikationen und Forschungskooperationen gepflegt.

So ergeben sich einerseits abhängig von Organisation, Position und Aufgabe Bedürfnisse nach Vernetzung, die je Organisation unterschiedlichen Bedingungen des ‚Wachsens und Gedeihens‘ ausgesetzt sind. Andererseits verstärken gesellschaftlicher Druck und absehbarer Fachkräftemangel die Anforderungen an geschlechtergerechte Arbeitsbedingungen auch in Führungspositionen technischer und umweltbezogener Berufe. Ob daraus ein Wandel der Organisationskulturen zu mehr Chancengleichheit für Frauen resultieren wird, ist fraglich, denn die nicht zu zügelnden Kräfte der informellen Vernetzung von führenden Männern sind eine starke Gegenkraft zur Ermächtigung von Frauen. Konservativste Kräfte können in ihren Netzwerken noch lange Zeit ungehindert Gegenbewegungen zur Gleichstellung betreiben, ohne dass jemals Sanktionen greifen könnten. Staatliche Regulierungsansätze wie gesetzlich vorgeschriebene Mindestanteile in der Geschlechterverteilung von Arbeitskräften wären ein informell nicht zu unterlaufendes Signal für geschlechtergerechte Arbeitsbedingungen.

Erfolgreich vernetzen – trotz aller Unterschiede?

Das Netzwerkbewusstsein ist durch die starke Medienpräsenz des Themas in den vergangenen Jahren und durch positive Erfahrungen der Betroffenen gut ausgeprägt. Führungsfrauen und Führungsmänner nutzen gleichermaßen die Gestaltungspotenziale durch Netzwerke, sie investieren Zeit und Engagement in die Vernetzung und profitieren von der Macht der Netzwerke bei der Planung und Umsetzung von Projekten und Kooperationen. Tendenziell legen Führungsmänner die Zusammenarbeit in Netzwerken eher auf zukünftigen Nutzen an, während Führungsfrauen eher gegenwärtige Unterstützung suchen. Netzwerken ist ein unverzichtbares Werkzeug für weibliche wie männliche Führungskräfte, doch die Voraussetzungen für die Vernetzung sind nicht geschlechtergerecht. Männer-Seilschaften blockieren in allen Organisationstypen wirksam die Gestaltungspotenziale von Führungsfrauen – dessen sind sich daran „unbeteiligte“ Männer teils bewusst, teils streiten sie es ab. Da diese Blockaden vor allem über informelle Vernetzungen aufrecht erhalten werden, sind sie durch formelle Maßnahmen zur Gender-Fairness bisher nicht verändert worden. Die von den befragten Führungsfrauen genannte Lösung der Quotierung von Frauen- und Männeranteilen bei Führungspositionen wurde nachdrücklich als wichtigstes Mittel der Gleichstellung propagiert. Die befragten Führungsmänner sehen außer dem Generationenwechsel, der jüngere Männer in Entscheidungspositionen bringt, welche der Gleichberechtigung und auch den eigenen Familienpflichten gegenüber offener sind, keine Lösung dieses Problems und stehen einer Quotenregelung sehr kritisch gegenüber.

Deshalb bleibt die Frage, welche Veränderungen notwendig sind, um die Macht informeller Vernetzung auszuhebeln oder Frauen einen besseren Zugang zur informellen Macht der Netzwerke zu ermöglichen, ein wichtiger Punkt auf der politischen Agenda. Das Bewusstsein für die Tragweite von Netzwerkkontakten wächst und das Wissen darüber wird in der Weiterbildung von Führungskräften thematisiert. Die nachwachsende Generation von Führungskräften ist privat intensiv elektronisch-medial vernetzt und pflegt so internationale Kontakte. Netzwerke sind in aller Munde, auch wenn die Zugänge für Frauen und Männer bisher noch nicht gleichberechtigt genutzt werden können. Gerade ihre Informalität mit Macht gepaart setzt der Implementierung von geschlechtergerechter Gestaltung von Organisationskulturen Grenzen.

Quotierung von Führungspositionen als Lösung?

Endnoten:

- 1 Die zugrunde liegende Untersuchung wurde als Teilprojekt im Rahmen des BMBF-Verbundprojekts „Veränderungspotenziale von Führungsfrauen in Umwelt und Technik“ durch das Team der Universität Wuppertal unter der Leitung von Felizitas Sagebiel durchgeführt. Hier sei auch auf die Broschüre 2 dieser Reihe zum Thema „Erfolgsstrategien“ hingewiesen: Hendrix, Ulla; Sagebiel, Felizitas; Schrettenbrunner, Christine T. (2012): Erfolgsstrategien in Umwelt und Technik. Geschlecht, Leistung und Arbeitszeitgestaltung in Führungspositionen; hg. v. BMBF; Wuppertal. www.spitzenfrauen.uni-wuppertal.de.
- 2 Vgl. Vaske, Ann-Kathrin; Schweer, Martin K.W. (2012) Zur Bedeutung von Vertrauen für eine geschlechterintegrierende Netzwerkarbeit. In: Sagebiel, Felizitas (Hg.) Organisationskultur und Macht – Veränderungspotenziale und Gender (in Vorbereitung).
- 3 Die Kürzel hinter Zitaten beziehen sich auf die Arten der Organisation (B =Betrieb, S= Stadtverwaltung, I = Forschungsinstitut, Uni = Universität), das Geschlecht (F/M) und die Position (P für Personalwesen, G für Gleichstellung), außerdem werden Fokusgruppen mit den Kürzeln für die Organisation und das Geschlecht bezeichnet, denen ein F für Fokusgruppe nachgestellt wurde.
- 4 McPherson, Miller; Smith-Lovin, Lynn ; Cook, James M. (2001): Birds of a feather: Homophily in Social Networks. *Annu. Rev. Sociol.* 27, S. 415-44.
- 5 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, S. 279.
- 6 Vgl. Wane, Selly. (2012) Netzwerke: Perzeption, Funktion, Stellenwert und Mechanismen - eine genderspezifische Wahrnehmung. In: Sagebiel, Felizitas (Hg.) Organisationskultur und Macht – Veränderungspotenziale und Gender (in Vorbereitung).

Dank

Wir danken Sally Wane für ihre Kommentare und Anregungen.

Wuppertal, April 2012