



Projektbericht

Networking von WU-Absolventinnen

Bedarfserhebung und Konzeption

Univ.Profⁱⁿ. Dipl.-Ing. Dr. Edeltraud Hanappi-Egger

Mag^a Drⁱⁿ. Christa Walenta

Gefördert durch: **esf** **bm:bwk**

1	EINLEITUNG	4
2	ZIELE DES PROJEKTS.....	5
3	DER NETZWERKBEGRIFF UND NETZWERKPERSPEKTIVEN	6
3.1	DIE SOZIALE NETZWERKANALYSE	7
3.2	MERKMALE VON NETZWERKEN	8
3.2.1	<i>Merkmale der Morphologie</i>	8
3.2.2	<i>Relationale Merkmale</i>	9
3.2.3	<i>Ressourcenaustausch und Interaktion in Netzwerken</i>	10
3.2.4	<i>Netzwerke als Sozialkapital.....</i>	13
4	BERUFLICHER ERFOLG DURCH NETZWERKE	13
4.1	DIE BEDEUTUNG DES SOZIALEN KAPITALS BEI DER STELLENSUCHE.....	14
4.2	KARRIEREENTWICKLUNG DURCH NETZWERKE	14
4.3	WISSENSCHAFTLICHE KARRIEREN UND NETZWERKE	16
4.4	NETZWERKE - MENTORING- UND PEERBEZIEHUNGEN	18
5	FRAUENNETZWERKE	21
5.1	BERUFLICHE FRAUENNETZWERKE	22
5.2	FRAUENNETZWERKE ALS BEITRAG ZU GLEICHSTELLUNGSPOLITIK.....	24
6	AUFBAU UND MANAGEMENT VON FRAUENNETZWERKEN	25
6.1	NETZWERKAUFBAU- PHASENMODELL	25
6.1.1	<i>Initiierungsphase.....</i>	26
6.1.2	<i>Stabilisierungsphase</i>	26
6.1.3	<i>Verstetigungsphase</i>	27
6.2	DAS MANAGEMENT VON NETZWERKEN	28
6.2.1	<i>Die Rolle der Netzwerkkoordination.....</i>	28
6.2.2	<i>Ressourcen</i>	29
6.2.3	<i>Ehrenamt und Zeit.....</i>	30
6.2.4	<i>Entscheidungsstrukturen, interne Hierarchien und Abhängigkeiten.....</i>	31
6.2.5	<i>Der Nutzen des Internets für das Netzwerkmanagement.....</i>	31
6.2.6	<i>Erfolgsfaktoren und Risiken von Netzwerken.....</i>	32
7	FRAGESTELLUNGEN UND UNTERSUCHUNGSRAHMEN.....	35
8	DIE BEDARFSERHEBUNG	36
8.1	ONLINE-BEFRAGUNG.....	36
8.1.1	<i>Fragebogen</i>	36
8.1.2	<i>Durchführung und Ablauf der Online-Befragung</i>	37
8.1.3	<i>Soziodemographischer Hintergrund der Befragungsteilnehmerinnen.....</i>	37

8.2	DISKUSSIONSWORKSHOPS ZUM WU- FRAUENNETZWERK.....	39
9	ERGEBNISSE	40
9.1	VERNETZUNGSINTERESSEN DER WU-ABSOLVENTINNEN.....	40
9.2	EINGEBUNDENHEIT IN BESTEHENDE NETZWERKE.....	40
9.2.1	<i>Beitrittsmotive</i>	<i>43</i>
9.2.2	<i>Welchen Nutzen bringen Netzwerke?.....</i>	<i>43</i>
9.2.3	<i>Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten in bestehenden Netzwerken</i>	<i>44</i>
9.2.4	<i>Was wird in bestehenden Netzwerken vermisst?.....</i>	<i>45</i>
9.3	ERWARTUNGEN AN THEMEN UND AKTIVITÄTEN IM NETZWERK.....	46
9.3.1	<i>Der Einfluss von Lebens- und Arbeitsbedingungen</i>	<i>49</i>
9.3.2	<i>Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Angestellten in anderen Organisationskontexten.....</i>	<i>53</i>
9.4	ERWARTUNGEN AN GESTALTUNG VON STRUKTUR UND ORGANISATION DES NETZWERKS.....	56
9.4.1	<i>Kooperation nach dem Prinzip „Nehmen und Geben“</i>	<i>59</i>
9.5	HINDERLICHE FAKTOREN FÜR DIE BETEILIGUNG AN NETZWERKEN	62
9.6	EIGENE AKTIVITÄTEN UND ANGEBOTE.....	65
9.7	ZIELGRUPPEN DES NETZWERKS UND FRAUEN- UND MÄNNERBETEILIGUNG	69
9.7.1	<i>Vorlieben bei der Mitgliederstruktur</i>	<i>69</i>
9.7.2	<i>Beteiligung von Frauen und Männern am Netzwerk.....</i>	<i>70</i>
11	ANHANG.....	76
12	LITERATUR.....	76

1 Einleitung

Erfolgreiches Networking spielt eine bedeutsame Rolle in der Karriereentwicklung. Die Pflege informeller Kontakte und die Beteiligung an Netzwerken verschaffen Zugang zu begehrten Ressourcen. Netzwerke liefern Informationen für die berufliche Tätigkeit, bei der Jobsuche oder der Anbahnung neuer Kontakte, erleichtern das Finden von MentorInnen, bergen Trainings- und Lernmöglichkeiten und bieten Erfahrungsaustausch und emotionale Unterstützung in schwierigen Situationen.

Hinter der Idee Netzwerke zu fördern, steckt die Idee ungenutzte Potenziale für die Lösung individueller, gesellschaftlicher und organisatorischer Probleme zu aktivieren. Netzwerkarbeit geht davon aus, dass durch Vernetzung mehr erreicht werden kann, als durch Handlungen einzelner AkteurInnen. Die Koordination von gemeinsamen Anstrengungen ist jedoch nicht einfach. Netzwerke, die darauf abzielen gesellschaftliche Veränderungen für benachteiligte Gruppen herbeizuführen, entstehen nicht (immer) allein durch die Eigeninitiativen von engagierten problembewussten AkteurInnen, sondern bedürfen bestimmter Rahmenbedingungen und Ressourcenausstattungen. Dies ist auch ein Grund, warum die EU den Aufbau von Netzwerken in unterschiedlichen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens monetär unterstützt¹.

Berufliche Karrieren in Wissenschaft und Wirtschaft gelingen nicht ohne den Rückhalt durch Kooperationsnetzwerke. Seitens der Unternehmen und Universitäten ist das Potenzial von Netzwerken für die Personalentwicklung und Strukturveränderung zwar längst erkannt, die Bildung und Förderung der bereichs- und statusübergreifenden Vernetzung von MitarbeiterInnen wird aber noch zuwenig systematisch unterstützt. Im Zuge der Verankerung von Gender Mainstreaming in den Strukturen und Prozessen der Organisation, kann der systematische Aufbau beruflicher Frauennetzwerke, welche die individuellen Bedürfnisse und strukturellen Mechanismen berücksichtigen, als Instrument zur Verwirklichung der Gleichstellung von Männern und Frauen eingesetzt werden.

Der vorliegende Projektbericht beschreibt Merkmale und Mechanismen von Netzwerken und ihre Bedeutung für die berufliche Entwicklung. Die Ergebnisse einer empirischen Bedarfserhebung an WU-Mitarbeiterinnen und Absolventinnen dienen dazu, eine Ausgangsbasis für die Umsetzung konkreter Handlungsschritte zur Etablierung eines Frauennetzwerks an der Wirtschaftsuniversität Wien zu entwickeln.

¹ Das vorliegende Projekt wurde mit Mitteln aus ESF und BMBWK durchgeführt.

2 Ziele des Projekts

Um die Grundlagen für Vernetzungsstrategien und -formen von Frauen in Wissenschaft und Wirtschaft zu entwickeln, ist es erforderlich zunächst relevante Befunde der Netzwerkforschung unter Berücksichtigung von Genderaspekten zu bearbeiten. Studien über Frauennetzwerke, sowie Fragen zum Nutzen von Networking für den beruflichen Erfolg sollen beleuchtet werden.

Die Zielsetzungen des Projektes beziehen sich darauf:

- die Vernetzungsbedürfnisse und -interessen von WU-Absolventinnen zu erheben
- Erwartungen an ein Netzwerk, in dem Frauen aus Wirtschaft und Wissenschaft einen Austausch pflegen können, zu erfassen
- Merkmale bedarfsgerechter Interaktions- und Vernetzungsangebote zu identifizieren
- Anforderungen an die Form, Funktion und Organisation eines Netzwerks zu definieren

Die Ergebnisse des Projekts sollen sein:

- Den Bedarf nach Vernetzung differenziert zu erheben
- Beschreibung inhaltlich relevanter Themenfelder
- Ein Konzept mit Handlungsempfehlungen für die bedarfsgerechte Entwicklung und Unterstützung der Vernetzungsaktivitäten von WU-Absolventinnen
- Die grundlegenden Ressourcen und Voraussetzungen für die Vernetzung von WU-Absolventinnen klären und damit den Grundstein für die Organisation eines Netzwerks zu legen

3 Der Netzwerkbegriff und Netzwerkperspektiven

Seit Mitte der 1990er Jahre rückt der Netzwerkbegriff in die Mitte der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Forschung. Die Vorstellungen darüber, was Netzwerke sind und die Definitionen von „Netzwerk“ sind dabei so vielfältig, wie die Anzahl der Publikationen, die dazu erschienen sind. Gemeinsamer Nenner ist das Bild eines Netzes, das sich durch vielfältige Verbindungen zwischen einzelnen „Knoten“ – Individuen und Gruppen – ergibt.

In den Sozialwissenschaften bezeichnet der Begriff „Netzwerk“ die Gesamtheit derjenigen Personen, zu denen ein Individuum Beziehungen unterhält. Mit dem Netzwerkbegriff werden auch Formen der Kooperation beschrieben, durch die Personen bestimmte Ziele (z.B. Karriereziele) verfolgen. Der Begriff „Netzwerk“ hat hier sprachlich eher negativ besetzte Begriffe wie "Seilschaft" oder "Vitamin B" abgelöst.

Für die Organisationsforschung ist die Untersuchung informeller und formeller beruflicher Netzwerke interessant. Formelle Beziehungen werden durch die organisationalen Strukturen vorgegeben. Solche Beziehungen bestehen zwischen Kolleginnen und Kollegen, die zusammenarbeiten müssen, MitarbeiterInnen und Vorgesetzten, sowie zwischen Angehörigen verschiedener Organisationen, deren Arbeit miteinander verbunden ist. Bittet man Angestellte anhand des Organigramms zu beschreiben, welche Kommunikationswege sie benötigen, um ihre Arbeit zu verrichten, so wird in den meisten Fällen jedoch sehr schnell klar, dass die abgebildeten formellen Strukturen, nur wenig veranschaulichen, wie die Kommunikation in der Organisation tatsächlich läuft. Informelle Beziehungen entstehen unabhängig von formalen Organisationsstrukturen. Sie unterscheiden sich von formellen Netzwerken insofern, dass sie nicht offiziell anerkannt werden. Sie basieren häufig auf zwischenmenschlicher Sympathie und ihre Kommunikation geht zumindest potentiell über die Inhalte der Arbeit hinaus. Die Summe aller informellen Beziehungen in der Berufswelt bildet das informelle berufliche Netzwerk. Informelle Netzwerke werden als wichtige soziale Ressource verstanden, deren wesentliche Funktion neben formellen Netzwerken es ist, Macht und Status in Organisationen zuzuweisen. Informelle Netzwerke werden genutzt, um Ressourcen und Informationen zu arbeitsbezogenen, persönlichen und sozialen Aspekten auszutauschen (Iberra 1995; Scott 1991).

Die Betriebswirtschaftslehre nützt den Netzwerkbegriff um zielbezogene Organisationsformen wie informelle Zusammenschlüsse, Interessensverbände, strategische Netzwerke von Betrieben und Organisationen zu beschreiben (Sydow 1992). Die zentrale Idee ist, dass es sich bei Netzwerken um eine dritte, eigene Strukturform mit einer eigenen Logik, jenseits von Markt und Hierarchie handelt, welche die strukturellen Probleme herkömmlicher Organisationen lösen könnte (Sydow 2001; Windeler 2001). Sie werden daher vielerorts als Organisationsform der Zukunft beschrieben (Aderhold/Meyer/Ziegerhorn 2001). Den besonderen Merkmalen im Vergleich zu den Merkmalen hierarchischer Organisationen (Tabelle 1) wird in globalen Märkten ein hohes Innovationspotenzial zugestanden.

Die wechselseitige Abhängigkeit der AkteurInnen oder das Vertrauen als notwendiges Koordinationsmittel machen deutlich, dass es in Netzwerken vorrangig darum geht, Beziehungen

zwischen AkteurInnen herzustellen, die nicht nur punktueller Natur sind, sondern ein stetiges „in Beziehung setzen“ über eine Zeit erfordern (Henning/Oertel/Isenhardt 2003, 46ff).

Tabelle 1: Merkmale von Netzwerken, Markt und hierarchischen Organisationen

Koordinationsstyp	Markt	Hierarchische Organisation	Netzwerk
Koordinationsmittel	Preise	Formale Regeln	Vertrauen
Koordinationsform	spontan, spezifisch	geregelt, unspezifisch	Diskurs
Akteursbeziehungen	unabhängig	abhängig	interdependent
Zugang	offen	geregelt	begrenzt/exklusiv
Zeithorizont	kurz	lang	mittelfristig
Konfliktregulierung	Recht	Macht	Verhandlung

Quelle: nach Henning/Oertel/Isenhardt (2003)

Der Soziologe Manuel Castells bezeichnet die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts als Netzwerkgesellschaft, in der sich alle relevanten Prozesse in Gesellschaft und Wirtschaft um die Organisationsform Netzwerk formieren (Castells 1996). Als eine wesentliche Voraussetzung dafür gelten die technologische Vernetzung und der globale Zugang zum World Wide Web.

3.1 Die soziale Netzwerkanalyse

Als Methode zur Erfassung Netzwerken hat sich die soziale Netzwerkanalyse in verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen etabliert. Bei der sozialen Netzwerkanalyse geht es um die Aufklärung sozialer Ordnungen unter Berücksichtigung von AkteurInnen (Einzelpersonen, Gruppen, Haushalte, usw.), sozialer Beziehungen oder Relationen (Grußbeziehungen, Freundschaftsbeziehungen, Arbeitsbeziehungen, usw.). Die quantitative Messung und die Visualisierung sozialer, ökonomischer und politischer Beziehungen sind dabei wesentliche Bestandteile. Dabei wird die Struktur und Logik sozialer Beziehungen erfasst, analysiert und evaluiert (zur Entwicklung der Netzwerkanalyse siehe Scott (1991). Es wird zwischen persönlichen bzw. egozentrierten Netzwerke (Welche Beziehungen unterhält eine Person zu anderen Personen?) einerseits und Gesamtnetzwerken (Welche Arten von Beziehungen unterhält jede/r AkteurIn einer untersuchten Menge mit anderen AkteurInnen aus genau dieser Menge?) andererseits unterschieden. Wenn die Forschungsfrage auf Aussagen eines abgegrenzten sozialen Systems abzielt, wäre die Analyse des Gesamtnetzwerks vorzunehmen (Schnegg/Lang 2002).

Bei der empirischen Erhebung von Netzwerkparametern ermittelt man zunächst, ob eine Beziehung besteht oder nicht, sodann kann Intensität und Häufigkeit Symmetrie usw. untersucht werden. Eine häufig verwendete Erhebungsvariante stellt die Befragung von Zielpersonen zu faktischen und intendierten Beziehungen dar: Beispielsweise stellt man die Frage: „Als sie ihren letzten Job angenommen haben, wen haben Sie um Maßnahmen über Frauenförderung in diesem Unternehmen, befragt?“ (faktische Beziehung). „Angenommen Sie brauchen eine Information über Frauenfördermaßnahmen bei einem potenziellen Arbeitgeber, wen würden Sie fragen? (intendierte Beziehung). Kann man Beziehungen nur aufgrund bestimmter Ereignisse rekonstruieren (z.B:

Vereinstreffen oder Tagungen), so spricht man von indirekten Beziehungen. Beispielsweise kann durch Anwesenheitslisten rekonstruiert werden, wer mit wem wie oft zusammentrifft. Auf Basis eines derart erstellten Netzwerkabbildes können Hypothesen über die soziale Schichtung, die Zentralität von AkteurInnen, die Bedeutung oder die Kohäsion im Netzwerk geprüft werden.

3.2 Merkmale von Netzwerken

Ordnungssysteme für soziale Netzwerke sind vielfältig und lassen sich auf die Arten der untersuchten Elemente und die Beziehungen von AkteurInnen zueinander systematisieren. Im Kontext der vorliegenden Untersuchung kommen als Elemente Personen oder Gruppen in Frage. Der Fokus liegt dabei auf der Bedeutung von Netzwerken für die handelnden AkteurInnen. Nach Röhrle (1994, 16) lassen sich bei sozialen Netzwerken folgende Merkmale unterscheiden:

Merkmale der Morphologie beziehen sich auf Größe, Dichte, Erreichbarkeit, usw.

Relationale Merkmale: Starke versus schwache Bindungen (Intimität, Intensität), Kontakthäufigkeit, Latente versus aktualisierte Beziehungen, Dauer (Stabilität), Multiple versus uniplexe Beziehungen, Egozentriertheit versus Altruismus, Reziprozität, Homogenität, Grad der an Bedingungen geknüpften Zugänglichkeit)

Kollektive und individuelle funktionale Merkmale: Soziale Unterstützung (Rückhalt und Sicherheit), Soziale Kontrolle (Normorientierung, Wertvermittlung)

3.2.1 Merkmale der Morphologie

Größe: beschreibt die Anzahl der Beziehungen, die eine Person auf sich vereint

Dichte(-kohäsion): bezeichnet die Zahl der möglichen und vorhandenen Beziehungen. In einer dichten Netzwerkstruktur kennen sich die AkteurInnen über eine Vielzahl von Beziehungen. Die Dichte gibt an, inwieweit Personen des Netzwerkes einer Person auch ohne diese Person in Verbindung stehen. Innerhalb eines Netzwerkes entstehen häufig Cluster, die eine höhere Dichte aufweisen, als ihre Umgebung.

Erreichbarkeit: Möglichkeit zur Herstellung von direkten und indirekten Beziehungen zwischen undefinierten oder definierten Mengen von Verknüpfungspunkten

Zentralität: bezieht sich auf die Stellung eines/er AkteurIn im Netzwerk. AkteurInnen können im Zentrum eines Netzwerkes positioniert sein und auf eine Fülle von Ressourcenflüssen zurückgreifen und Kommunikationsflüsse kontrollieren. Periphere AkteurInnen haben dagegen weniger Beziehungen und sind am Rand des Netzwerkes angesiedelt.

Strukturelle Löcher: Strukturelle Löcher entstehen durch nicht überlappende Netzwerk(teile)e. AkteurInnen, welche zwischen Teilen eines Netzwerkes, die einzige Verbindung herstellen, fungieren quasi als Brücke zwischen sonst unverbundenen Bereichen in Netzwerken, verbinden also unterschiedliche soziale Welten und können durch geschickte Informationsverwertung Vorteile aus dieser Position ziehen („lachende Dritte“). „A structural hole is a relationship of nonredundancy between two contacts. The hole is a buffer, like an insulator in an electric circuit. As a result of the hole

between them, the two contacts provide network benefits that are some degree additive rather than overlapping" Burt (1992, 18).

3.2.2 Relationale Merkmale

Stärke der Beziehungen: Die Stärke der Beziehungen wird häufig über die sozialen Rollenkontexte definiert. Starke Beziehungen bestehen zu engen Verwandten und FreundInnen, schwache Beziehungen zu Bekannten, KollegInnen oder NachbarInnen. Tatsächlich wirken hier aber noch weitere Indikatoren zusammen (z.B. Kontakthäufigkeit, Kontaktdauer, emotionale Nähe). In starke Beziehungen wird viel Zeit investiert, sie sind gekennzeichnet durch Emotionen, Vertrauen und Reziprozität aber auch Druck zur Konformität und Symmetrie besteht. Im Zusammenhang mit der Stärke von Netzwerkbeziehungen hat die These der „Stärke schwacher Beziehungen“ von Mark Granovetter (1973) besondere Bekanntheit erlangt. Diese besagt, dass in starken Beziehungen der Fluss neuer Informationen beschränkt ist, da sich die Personen gut kennen und relevante Informationen schnell allen bekannt sind. Die Bereicherung des Informationsflusses in schwachen Beziehungen macht deren Stärke aus. Die Nutzung schwacher Beziehungen (Freunde der Freunde, entfernte Bekannte, usw.) ist insofern vorteilhaft, als dass Abschottungstendenzen gering sind und die Vielfalt an Informationen erhöht wird. Das bereits genannte Konzept der strukturellen Löcher (Burt 1992) stellt ein komplementäres Konzept zur Bedeutung der „weak ties“ nach Granovetter dar.

Multiplexität versus Uniplexität: In multiplexen Beziehungen überlappen sich inhaltlich unterschiedliche Austauschbeziehungen und es geht um Vielfalt versus Begrenztheit von Ressourcen. In multiplexen Beziehungen werden beispielsweise instrumentelle und emotionale Ressourcen mit ein und derselben Person ausgetauscht. Auf diese Weise können soziale Beziehungen in verschiedenen Kontexten zugleich (wirtschaftlich und emotional) von Bedeutung sein. Im Gegensatz dazu ist eine uniplexe Beziehung eine spezialisierte soziale Beziehung, die nur auf eine bestimmte Form des Austauschs beschränkt ist.

Homogenität in Netzwerken: Dieses, auch als Prinzip der Homophilie in Netzwerken, bezeichnete Phänomen, gibt Auskunft über die überzufällige Ähnlichkeit von Personen in Merkmalen oder Einstellungen. Es bezeichnet den Grad zu dem InteraktionspartnerInnen in Bezug auf ihre Identität oder Gruppenzugehörigkeit ähnlich sind. Ähnlichkeit in Bezug auf soziodemographische Merkmale („status homophilie“: wie Ethnie, Geschlecht, Alter, Religion, Ausbildung, Beruf) oder Werthaltungen („value homophilie“) erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Kontakte erschlossen und gepflegt werden (Brass 1985; McPherson/Smith-Lovin/Cook 2001). Das dahinter stehende Bedürfnis nach Ähnlichkeit („sameness“) wird in Bezug auf das Geschlecht häufig herangezogen, um zu erklären, warum Frauen traditionellerweise weniger Zugang zu einflussreichen Netzwerken in Organisationen haben (Ibarra1992; Kanter 1977).

Die wahrgenommene Homogenität beeinflusst die Art und Vielfalt ausgetauschter Ressourcen. Instrumentelle und expressive Ressourcen zu erhalten, ist bei Netzwerkkontakten, bei denen man gemeinsame demographische Charakteristika wahrnimmt wahrscheinlicher (Travers/Pemberton 2000). Interpersonale Ähnlichkeit trägt zur Erhöhung der Leichtigkeit in der Kommunikation bei, denn

sie verbessert vermeintlich die Vorhersagbarkeit des Verhaltens des anderen und festigt Vertrauen- und Reziprozität in Beziehungen und vermindert bei turbulenten Umgebungsbedingungen die Komplexität (Kanter 1977; Lincoln/Miller 1979).

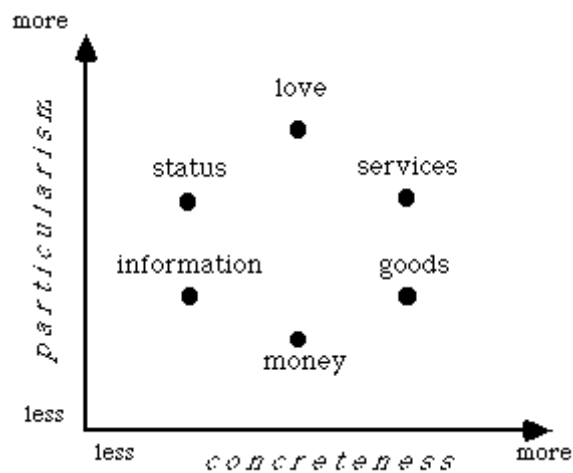
Wahrgenommene Ähnlichkeit wird als bedeutsamer Faktor für die Ausbildung einer gemeinsamen Identität gesehen. Die Zusammensetzung von Gruppen oder Netzwerken nach dem Prinzip der Homophilie ist jedoch mit gravierenden Nachteilen verbunden, weil sie Kreativität und Innovation hemmt, und damit die Produktivität verringert. Wie aus der Gruppenforschung bekannt, arbeiten gemischte Teams effizienter und kreativer zusammen als homogene Gruppen (Krell 2004). Seitens der Netzwerkforschung gilt der Zusammenschluss von Menschen nach wahrgenommener Ähnlichkeit als ein möglicher Wegbereiter, Diversität aber als Erfolgsfaktor „Connect through your similarity and innovative through your diversity!“ (Krebs/Holley 2002, 11). Heterogenität, die sich unter anderem durch das Vorhandensein schwacher Beziehungen oder struktureller Löcher auszeichnet, erweist sich in vielen Belangen als vorteilhaft (Stoloff/Glanville/Bienenstock 1999).

3.2.3 Ressourcenaustausch und Interaktion in Netzwerken

Die Frage nach der Funktion von Netzwerken für die handelnden AkteurlInnen kann aus dem Blickwinkel der Art und Bedeutung von ausgetauschten Ressourcen betrachtet werden. Die Beziehungen zwischen den AkteurlInnen in einem Netzwerk können als Kanäle für den Transfer von Ressourcen (Scheidegger/Osterloh 2004) betrachtet werden. Die Nützlichkeit eines Netzwerks ergibt sich aus dem Wert der Ressourcen, den andere in ein Netzwerk einbringen und der Wahrscheinlichkeit, diese auch erhalten zu können.

Die Ressourcentheorie von Foa und Foa (1976) versucht Strukturmerkmale sozialer Beziehungen zu erklären und erhebt den Anspruch ein einfaches Klassifikationssystem für verschiedenste Formen des sozialen Austauschs zur Verfügung zu stellen. Eine Ressource wird darin definiert „as anything that can be transmitted from one person to another“ (Foa/Foa 1976, 101) Interaktionsinhalte werden in sechs grundlegende Ressourcenarten eingeteilt: Liebe (Zuwendung, Wärme, Trost, Beistand), Dienstleistungen (Aktivitäten, die andere betreffen und in der Regel Arbeit bedeuten), Waren (Produkte, Objekte, Materialien), Geld (Münzen, Währung), Information (Unterweisung, Wissensvermittlung, Meinung, Rat, Aufklärung), Prestige (Status, Achtung, Ansehen). Die sechs Ressourcenklassen sind in einem zweidimensionalen Raum kreisförmig angeordnet, der durch die Dimensionen Partikularismus („spezifisch, personenbezogen“ bis „unspezifisch, universell“) und Konkretheit („symbolisch“ bis „angreifbar“) aufgespannt wird. Generell wird davon ausgegangen, dass Ressourcen einer Kategorie mit Ressourcen derselben bzw. mit im Raum nahe liegenden Kategorien austauschbar sind.

Abbildung 1: Modell nach Foa/Foa (1976)



Um die Ressourcentheorie für Erforschung von Interaktionen in Netzwerken zu nutzen, kommt man nicht ohne die Berücksichtigung von Moderatorvariablen aus. Wellman/Wortley (1990) fanden, dass die Art der Beziehung einen stärkeren Einfluss auf die getauschten Ressourcen bzw. Unterstützungsleistungen in einem Netzwerk haben, als die Merkmale der Netzwerkmitglieder. Die Beziehungsqualität hat auch entscheidende Bedeutung, welche Ressourcen bei einem gegenseitigen Austausch anerkannt werden. Ähneln die Beziehungen Geschäftsbeziehungen, ist zu erwarten, dass Ressourcen aus einer Kategorie mit Ressourcen aus der gleichen Kategorie ausgetauscht werden. Je enger und intensiver Beziehungen sind, desto vielfältiger und flexibler wird der Ressourcenaustausch (vgl. Multiplexität). Von engen FreundInnen wird nicht erwartet, dass sie Dienstleistungen ebenfalls mit Dienstleistungen bezahlen. Ebenso kann auch Dankbarkeit und Anerkennung als Tauschressource anerkannt werden (Kirchler 1999).

Für soziale Netzwerke ist davon auszugehen, dass erstens abhängig von der Zielsetzung oder vom Kontext, das Schwergewicht auf spezifischen Ressourcenkategorien liegt. In beruflichen Frauennetzwerken hat etwa der Informations- oder Wissensaustausch oft einen besonderen Stellenwert. Die Palette ist aber oft vielfältiger und reicht von der Vermittlung von Informationen, dem Herstellen neuer Kontakte, der Hilfe bei Alltagsproblemen, materieller Hilfe, bis hin zu emotionaler Unterstützung und der Stärkung der eigenen Identität (Goy 2004). Ob einem Netzwerkmitglied die gesamte Bandbreite an Möglichkeiten offen steht, wird vom Vertrauen und der Qualität der Beziehungen abhängen.

Die Beteiligung an Netzwerken ist mit persönlichen Investitionen (Zeit, Geld, Verpflichtungen usw.) verbunden. Begrenzte Ressourcen erfordern aber Entscheidungen über das Ausmaß des Engagements. Dies verweist auf die Bedeutung ökonomischer Überlegungen (Podolny/Baron 1997).

Für die Erklärung der Interaktionen in Netzwerken werden häufig soziale Austauschtheorien herangezogen, die dem Rational-Choice Ansatz verbunden sind. Sie basieren auf dem Menschenbild des „homo oeconomicus“ das u.a. durch Rationalität und egoistische Nutzenmaximierung definiert wird. Die Interaktionen zwischen AkteurInnen lassen sich als interpersonalen Austausch von Handlungen, im Sinne einer Kosten-Nutzen-Bilanz modellieren. Es ist davon auszugehen, dass

Personen Beziehungen zu anderen dann aufrechterhalten, wenn sie das Verhältnis zwischen Nutzen und Kosten als positiv wahrnehmen (Homans 1974).

Menschen handeln aber nicht immer rational, sie unterliegen Verzerrungen der Rationalität, entscheiden aufgrund von Normen und Werten oder lassen sich auch von anderen Handlungsmotiven, wie Altruismus oder Gerechtigkeit leiten. Personen streben zwar einerseits nach einer positiven Kosten-Nutzenbilanz, achten aber andererseits auch auf die Bilanz der/des anderen. Gemäß der Equitytheorie (als einem austauschtheoretischen Ansatz) suchen PartnerInnen in einer Beziehungen neben Gewinnmaximierung vor allem auch Gerechtigkeit. Gerechtigkeit wäre zum Beispiel erreicht, wenn die Relation zwischen Ergebnis und Aufwand für alle Beteiligten gleich ist (Mikula 1992).

Die spezifische Konstellation von Netzwerkstrukturen führt dazu, dass Leistungen oft nicht nur wechselseitig zwischen bestimmten InteraktionspartnerInnen ausgetauscht werden, sondern über weitere Netzwerkmitglieder an andere Personen weitergegeben werden, oder das Leistungen für das Kollektiv erbracht werden. Es stellt sich daher insbesondere die Frage nach den spezifischen Interaktionsregeln in Netzwerken.

Reziprozität und Vertrauen werden dabei als zentrale Mechanismen und Erfolgsfaktoren für das Funktionieren von Netzwerken angesehen (Frerichs/Wiemert 2002). Rauschenbach/Müller/Otto (2002) sehen Reziprozitätserwartungen als konstituierendes Element jeglichen ehrenamtlichen Engagements. Einfach ausgedrückt, meint Reziprozität, „etwas für andere zu tun, wenn diese etwas für dich getan haben“. In zwischenmenschlichen Beziehungen folgt Geben und Nehmen der von Gouldner (1960) beschriebenen Reziprozitätsnorm. Personen sind laut dieser Norm bestrebt, erhaltene Gaben zurückzugeben, entweder aufgrund der Norm oder aus Eigeninteresse. Das Einlösen von Reziprozitätserwartungen hängt dabei von situativen, von kulturellen und normativ-gesellschaftlichen Merkmalen ab (Plickert/Wellman/Cote 2005).

Netzwerkmitglieder müssen das Vertrauen gewinnen, dass sie ihre Investitionen in einer für sie brauchbaren Form, auch wieder zurückerhalten. Gelingt es Vertrauen einerseits zwischen den Mitgliedern und andererseits in die Netzwerkstruktur als Ganzes, aufzubauen, dann kann auf die „Rückzahlung“ einer Gefälligkeit erstens länger gewartet werden und zweitens werden dann auch unterschiedliche Ressourcen akzeptiert, solange diese Ressource subjektiv als wertvoll erachtet wird. In weniger engen Beziehungen muss der Austausch nicht nur auf Gegenseitigkeit beruhen, sondern auch, ähnlichen Wert haben. In Netzwerken kommt hinzu, dass akzeptiert werden muss, dass die Rückzahlung auch durch eine dritte Person erfolgen kann. Der Aufbau von Vertrauen in Netzwerken geht mit der Herausbildung von Regeln und informellen Normen einher. In geschlossenen und dichten Netzwerken, ist das Vertrauen höher aber meist auch mit Zwängen und Beschränkungen verbunden: Es wird erwartet, dass sich die Netzwerkmitglieder regelkonform verhalten. Neben dieser Beschränkung, birgt dies auch die Gefahr, dass die Entstehung neuer Sichtweisen und Ideen in den Hintergrund treten und Innovation gehemmt wird (vgl. auch Goy 2004; Katzmaier 2005).

3.2.4 Netzwerke als Sozialkapital

„Der Begriff „Sozialkapital“ wird relativ einheitlich als Metapher für die Bedeutung sozialer Beziehungen für Handlungen individueller und kollektiver Akteure genutzt“ (Jansen 2003, 1). Der Begriff des Kapitals verweist auf den Gedanken der Investition und des Nutzens für die beteiligten Individuen und Kollektive. Auf der Makroebene (Putnam 2000) wird Sozialkapital als Ressource von Gesamtsystemen und Gesellschaften gesehen und beispielsweise der Einfluss von Vertrauen innerhalb eines Sozialgefüges auf die Produktivität untersucht. Für die positive Entwicklung von Wirtschaften und politischen Systemen wird ein hohes Vertrauensniveau in der Bevölkerung vorausgesetzt. Auf der Mikroebene (Burt 1992) wird Sozialkapital am Individuum festgemacht. Menschen knüpfen Kontakte zu ihren Mitmenschen. Die Beziehungen selbst stellen das soziale Kapital dar. Sozialkapital ist dabei eine Manifestation von sozialen Netzwerken.

Aus einer Netzwerkperspektive ist Sozialkapital als Ressource zu verstehen, die in das soziale Netzwerk von Personen eingebettet ist und durch die Beziehungen zugänglich ist (Lin/Cook/Burt 2001). Sozialkapital ist den Beziehungen inhärent und kann nicht unabhängig von anderen Personen erworben werden (Bourdieu 1983). Die Netzwerkperspektive von Sozialkapital wird eng mit den Arbeiten von Ronald Burt verknüpft. Dieser hat auch darauf aufmerksam gemacht, dass Sozialkapital helle und dunkle Seiten hat und der Wert des Sozialkapitals von Sozialstrukturen und Kontext abhängt. Burt (1997) hält den kontingenten Wert des Sozialkapitals für vielfach unterschätzt.

Netzwerke sind nicht selten die Basis für Exklusions- und Diskriminierungsprozesse, Ausbeutung und exzessive soziale Kontrolle (Portes/Landolt 1996). Gesellschaftliche Machtbeziehungen spiegeln sich in sozialen Netzwerken wieder, und werden durch diese reproduziert (Bruegel 2005; Harrel/Evan 2005; Molyneux 2003). Wenn Netzwerkbeziehungen wertvolle Ressourcen bereitstellen sind diese meist auch mit Kosten verbunden. Gewonnener Nutzen führt zur Verpflichtung und zu Commitment. Die Loyalität gegenüber einer Gruppe, die Hilfe zur Verfügung stellt, kann auf der anderen Seite die Person von wichtigen Informationen abschneiden. Als weiterer Schattenseiteneffekt wird auch angemerkt, dass der Nutzen ja auch auf Kosten einer anderen Gruppe entstehen kann, das die angebotene Lösung suboptimal und die heute vielleicht wertvollen Gewinne, morgen schon signifikante Kosten verursachen können.

4 Beruflicher Erfolg durch Netzwerke

Beruflicher Erfolg ist mit der Eingebundenheit in soziale Netzwerke eng verknüpft. Soziales Kapital erweist sich als förderlich bei der Arbeitsplatzsuche, Netzwerkbeziehungen und informellen Kontakten wird aber auch eine zentrale Rolle im Prozess der beruflichen Mobilität und Karriereentwicklung zugeschrieben. Es konnte gezeigt werden, dass Angestellte mit mehr Sozialkapital ein höheres Einkommen erzielen, häufiger in Führungspositionen sind oder über mehr berufliches Prestige verfügen. Auf der Ebene der Interaktionen konnte die Kanalisation des Ressourcenflusses, die Regulation des Zugangs zu Stellen, Unterstützungs- und Mentoringmöglichkeiten, oder auch die Steigerung von Einfluss oder die Beförderungsgeschwindigkeit nachgewiesen werden (Carroll/Teo 1996; Granovetter 1995; Lin 1999; Scheidegger/Osterloh 2004).

4.1 Die Bedeutung des sozialen Kapitals bei der Stellensuche

Die Diskussion um die positive Wirkung sozialer Kontakte für die Stellenfindung geht auf die mittlerweile klassische Studie von Mark Granovetter (1974) zurück. Er befragte Menschen danach, wie sie an ihre Jobs gekommen seien. Eine wesentliche Erkenntnis dabei war, dass nicht die engen Freunde oder Familienangehörigen, die so genannten „strong ties“ bei der Jobsuche wichtig sind, sondern vielmehr die „weak ties“ – die Bekannten oder sogar deren Freunde – den Kontakt zur künftigen Stelle herstellen. Zudem war die Stellensuche über persönliche Kontakte erfolgreicher als über formelle Wege und führte auch zu attraktiveren Jobs, im Sinn von erreichtem Status/Prestige, der Einkommenshöhe und der Arbeitszufriedenheit.

Seit der Studie von Granovetter (1974) über den Nutzen sozialer Beziehungen bei der Jobsuche gibt es eine Vielzahl von Versuchen die Thesen in diversen Samples zu replizieren. Die Befunde zeigen dabei ein uneinheitliches Bild. So gilt etwa der Effekt auf den Status oder das Einkommen als widerlegt (Mouw 2003). Ähnliches geht auch aus einer aktuellen Studie von Franzen/Hangartner (2005) hervor. In dieser Studie mit 8000 Schweizer AbsolventInnen zeigte sich, dass die Suche nach einem Arbeitsplatz durch soziale Netzwerke und hier insbesondere durch „weak ties“ erleichtert wird und die Suchkosten geringer sind als über formale Wege. Diese Arbeitsplätze sind mit einer höheren Ausbildungsadäquatheit und damit mit einem langfristig sinnvollen Investment in die fachliche Karriere verbunden. Einkommensvorteil konnte jedoch keiner erzielt werden, die Einstiegsgehälter waren sogar niedriger.

Auch aus der Sicht der Personalrekrutierung seitens der Unternehmen stellt das soziale Kapital zunehmend eine bedeutsame Ressource dar (Brüderl/Reimer 2002). Auf angespannten Arbeitsmärkten, mit einer hohen Arbeitslosenrate werden Stellen erstens häufiger intern besetzt, der interne Arbeitsmarkt also vom externen abgeschottet. Stellenbesetzungen werden dann entscheidend durch interne Netzwerke beeinflusst und haben Auswirkungen auf die Karriereentwicklung der MitarbeiterInnen. Findet sich intern kein/e geeignete/r Kandidat/in so erlangen informelle Kanäle und erweiterte Netzwerke einen wichtigen Stellenwert. Die Empfehlungen seitens der Angestellten gewinnen dabei zunehmend an Bedeutung.

Insgesamt unterstreichen die vorliegenden Befunde die Bedeutung sozialer Kontakte bei der Stellensuche, weisen aber darauf hin, dass es zu kurz greift, auf den direkten Zusammenhang zwischen der Nutzung sozialer Kontakte und einem bestimmten Effekt, beispielsweise der Einkommenshöhe zu achten. Stattdessen müssen Variablen der Struktur und Zusammensetzung eines Netzwerks und das damit verbundene Sozialkapital für Analysen herangezogen werden (Mouw 2003).

4.2 Karriereentwicklung durch Netzwerke

Die Einbindung in soziale Netzwerke ist eine Voraussetzung für den beruflichen Aufstieg. „Human capital, in terms of professional training and related competences, is said to be necessary but useless without the social capital of opportunities in which to apply it“ (Burt 1998, 7). Das soziale Kapital fungiert quasi als Verstärker von Leistungs- und Fähigkeitsmerkmalen. Bei gleicher Qualifikation

haben diejenigen die größeren Beförderungschancen, die auf Fürsprache und Unterstützung seitens des persönlichen Netzwerks zählen können.

Um die Effekte von Netzwerken auf den beruflichen Aufstieg und Erfolg einschätzen zu können, bedarf es aber einer differenzierten Analyse der Netzwerkparameter und der Merkmale der Netzwerkmitglieder. Denn durch soziale Netzwerke kommt es zu ungleichen Ressourcenverteilungen, was zu gruppenspezifisch unterschiedlichen Karriereergebnissen führt (van Emmerik 2005). So zeigen sich etwa in Organisationen unterschiedliche Interaktionsmuster, Netzwerkstrukturen sowie unterschiedliche Austauschressourcen zwischen AkteurInnen nach Geschlecht und Rasse (Forret/Dougherty 2004; Ibarra 1993, 1995; Rothstein/Burke/Bristor 2001). Die Art der Einbettung in unterschiedliche Interaktionszusammenhänge birgt für diese Gruppen Nachteile bzw. zieht andere Konsequenzen nach sich. Nicht jegliche Form eines Netzwerkes ist günstig für den Karriereerfolg „One network does not fit all!“ (Scheidegger/Osterloh 2004, 199).

Untersuchungen über die Beschaffenheit von Netzwerke zeigen, dass ein „unternehmerisches“ Netzwerk mit strukturellen Löchern als auch die Größe des Netzwerks den beruflichen Aufstieg am meisten beschleunigen kann (Burt 1992; Podolny/Baron 1997; Scheidegger/Osterloh 2004). Personen, die sich als „Brücken“ zwischen sonst unverbundenen Netzwerkteilen, oder „sozialen Welten“ positionieren können, scheinen besonders schnell voranzukommen.

Scheidegger/Osterloh (2004) zeigen in ihrer Studie allerdings auf, dass die Nutzung struktureller Löcher hauptsächlich Personen mit starker Legitimation vorbehalten ist. Frauen, die selten in mächtigen Positionen verankert sind, aber auch Männer in unteren Führungspositionen brauchen andere Netzwerkstrukturen. Sie sollten verlässliche Unterstützungsnetzwerke mit multiplexen Beziehungen knüpfen also ein redundantes Netz aus starken Beziehungen (strong ties). Besonders wichtig sind Kontakte zu Ranghöheren nicht direkt Vorgesetzten. Diese Formation ist die Basis für Mentoring-Beziehungen. Eine Schwierigkeit für Frauen, stellt auch der Aufbau multiplexer Beziehungen (in denen eine Vielfalt an Ressourcen ausgetauscht wird) dar: Von den Männern, die zahlenmäßig in höheren Positionen in der Mehrheit sind, können Frauen meist nur instrumentelle Ressourcen erhalten, sind aber in diese Netzwerke kaum zentral eingebunden. Expressive Ressourcen erhalten sie durch die Netzwerke der Frauen (z.B. in der eigenen Abteilung), welche aber über weniger Machtmittel verfügen. Frauen müssen also ihre Netzwerke teilen und diese Aufteilung der Netzwerke verursacht zusätzliche Kosten.

Die Frage nach geschlechtsspezifischen Mustern in der Karriereentwicklung hat eine Fülle von Forschungsarbeiten hervorgebracht. Dabei wurde insbesondere der Frage nach den strukturellen Barrieren für Frauen beim Aufstieg in Führungspositionen Aufmerksamkeit geschenkt. Der Ausschluss von Frauen aber auch ethnischen Minoritäten aus informellen Netzwerken in Organisationen wurde als wesentliches Problem identifiziert (Günther/Gerstenmaier 2005; Ibarra 1993; Linehan/Walsh 1999; Schmidt 2005).

Der viel verwendete Begriff der „old boy's networks“ verweist darauf, dass diese informellen Netze in Organisationen traditionellerweise männlich dominiert sind und dass Männer aus diesen sehr verlässlichen und einflussreichen Netzwerken karriererelevante Unterstützung erhalten (Gamba 2001;

Rothstein 2001). Durch die gezielte Weitergabe von Informationen und Empfehlungen gelingt es denjenigen, die „dazugehören“ wichtige Karriere- und Beförderungsentscheidungen in Organisationen zu beeinflussen und ihre persönlichen Karrieren voranzutreiben. Die steigende Anzahl an Frauennetzwerken ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass Frauen den Ausschluss aus den traditionell fest verankerten "old boy's networks" als Karrierehindernis erleben.

In einer Interviewstudie mit Senior Managerinnen aus Fortune 500 Unternehmen findet Linehan (2001), dass „old boy`s networks“ auch heute in den meisten europäischen Organisationen eine bedeutsame Rolle spielen. Die Netze sind zwar in vielen Fällen offiziell bekannt, aber nur scheinbar offen. Während sich traditionelle Männerbünde früher durch formalisierte Zugangsbarrieren, ein strenges Reglement, Führer- und Gefolgschaftsprinzipien, Loyalität und den offiziellen Ausschluss von Frauen auszeichneten (Raststetter 2005) bedienen sich heutige Formen informeller Netzwerke subtilerer Ausschlussmechanismen.

Der Außenseiterstatus von Frauen in den Machtnetzwerken wird den netzwerkimmanenten Machtstrukturen und den vorhandenen Strukturen in Wirtschafts- und Arbeitswelt zugeschrieben (König 2003) und in einer männerdominierten Arbeitsplatz- und Unternehmenskultur (McCarthy 2004; Rastetter 2005) gesehen. So ergeben sich Treffen häufig in den Abendstunden, wo private Verpflichtungen und Betreuungsaufgaben eine spontane Beteiligung von Frauen verhindern („long hours culture“). Die Aufteilung von Ressourcen wird nicht in den offiziellen Sitzungen besprochen, wesentliche Informationen werden oft bei gemeinsamen Freizeitaktivitäten weitergegeben, an denen Frauen sich nicht beteiligen wollen oder können.

McCarthy (2004, 10) beschreibt den Ausschluss aus informellen Netzwerken als eine Kombination verschiedener genderbezogenen Faktoren:

- Die geschlechtsspezifische Sozialisation und „männliche Verbündungsaktivitäten“ stärkt das Reziprozitätsverhalten unter Männern.
- Die ungleiche Verteilung der Betreuungsarbeit und der Hausarbeit, führt dazu, dass Frauen weniger Zeit für das Networking im beruflichen Umfeld haben.
- Die Sexualpolitik in den Organisationen, erschwert es Frauen auf einflussreiche Männer zuzugehen um Mentoring und Karriereunterstützung zu erhalten.

4.3 Wissenschaftliche Karrieren und Netzwerke

In jedem europäischen Land zeigt sich ein geringerer Anteil von Frauen in fast allen Ebenen. Dieser Anteil verringert sich bei jedem Karriereschritt. Während Frauen durchschnittlich 56 Prozent der Hochschulabschlüsse erringen, sinkt der Anteil auf Doktoratsniveau bereits auf 40 Prozent und in den folgenden wissenschaftlichen Karrierestufen weiter ab (Europäische Kommission 2003). Die Metapher der „leaky pipeline“ verdeutlicht, dass Frauen auf dem Karriereweg scheinbar „verloren“ gehen. Lind (2004, 123) meint, dass dieses Phänomen aber nicht nur im Sinne von „Versickern“ und „Scheitern“ verstanden werden dürfe, sondern dass das Aussteigen von Frauen aus der Wissenschaft, angesichts bestehender Aufstiegsperspektiven und Attraktivität der Arbeitsbedingungen, durchaus auch eine karriereorientierte Entscheidung qualifizierter Frauen sein kann.

Die Ursachenforschung in Bezug auf die Unterrepräsentanz von Frauen in der Wissenschaft hat in den letzten Jahren aufgezeigt, dass ein komplexes Zusammenspiel zwischen den Strukturen in Forschungs- und Wissenschaftsinstitutionen und lebenslauftheoretischer Bedingungen diese Geschlechterasymmetrie begünstigen. "Merit and talent are not sufficient conditions to become a successful scientist. Resources, time, social networks, encouragement – unevenly distributed between the sexes- are necessary prerequisites." (Europäische Kommission 2004, 11). In diesem Zusammenspiel der Wirkfaktoren, nehmen strukturelle Ausgrenzungsmechanismen der männlich geprägten Strukturen, bestehende Peer-Review-Systeme, die schiefe Verteilung der Entscheidungsmacht und Besetzung in Gremien, fehlende Netzwerke, MentorInnen und Vorbilder für Frauen einen wichtigen Platz ein (Lind 2004; Rauschenbach/Müller/Otto 1992).

Auf Basis einer Befragung von 1100 ProfessorInnen an deutschen Hochschulen beschreiben Krimmer/Stallmann/Behr/Zimmer (2004) eine „geteilte Wirklichkeit an der Universität“. Frauen und Männern nehmen die Situation unterschiedlich wahr. Während Professoren die Position ihrer weiblichen Kolleginnen eher entproblematisieren, nehmen Professorinnen, sowohl in Bezug auf ihre Integration in informelle Netzwerke als auch in Bezug auf die Anerkennung ihrer Leistung, Defizite wahr und stellen den Bezug zur gesamtgesellschaftlichen Diskriminierung von Frauen in Spitzenpositionen her. Die geringere Repräsentanz von Professorinnen wird als Ergebnis struktureller Diskriminierung wahrgenommen, die sich u.a. durch informelle Netzwerke reproduziert.

McDowell/Singell/Stater (2006) untersuchen akademische Karrieren von ÖkonomInnen über einen Zeitraum von 40 Jahren und konnten zeigen, dass Netzwerke die Entscheidung zu publizieren und KoautorInnenschaft zu übernehmen beeinflussen. Frauen sind dabei im Nachteil, insbesondere dann, wenn sie innerhalb des Berufsfeldes in der Minderheit sind. Der Zugang zu Netzwerken für Frauen erhöht sich mit der Repräsentanz von Frauen im Berufsfeld.

In einer Studie von Lang/Neyer (2004) wurden die beruflichen Karriereverläufe von PromotionsabsolventInnen von den 1980er Jahren bis 2003 auf Basis von umfassenden Datenbanken am Beispiel Psychologie untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass die Anzahl der Publikationen, als Indikator für die Leistung, eine längere Beschäftigung an einer Hochschule garantiert. Von 579 untersuchten WissenschaftlerInnen, die an einer deutschen Hochschule ihre Promotion beendet hatten, erreichten 78 nach durchschnittlich 12,9 Jahren eine Professur. Das Erreichen einer Professur hängt maßgeblich davon ab, wie sehr es gelingt, nach der Promotion ein engmaschiges Kooperationsnetzwerk aufzubauen. Dabei geht es darum, möglichst viele Werke mit anderen WissenschaftlerInnen des eigenen Faches gemeinsam zu veröffentlichen - und bevorzugt mit solchen KollegInnen, die wiederum gerne gemeinsam mit anderen publizieren und diese auch zitieren. Eine geschlechtsspezifische Selektion erfolgt den Ergebnissen zufolge nicht bei der Berufung, sondern schon viel früher. Der größte Unterschied zwischen den Geschlechtern besteht innerhalb der ersten fünf Jahre: Da sind immerhin noch 51,3 Prozent der Männer aber nur 38,6 Prozent der Frauen an der Universität angestellt. Später gleichen sich die Unterschiede an, 10 Prozent der Frauen und 15 Prozent der Männer erreichen eine Professur.

Als wichtige Bremse in der akademischen Laufbahn von Frauen nennt auch die Studie von Leemann (2002) größere Barrieren für weibliche Wissenschaftlerinnen beim Zugang zu relevanten Netzwerken

und das daraus resultierende signifikant kleinere wissenschaftliche Kontaktnetz von Frauen. Auch hier zeigt sich, dass die Größe des wissenschaftlichen Netzwerks den Publikationsoutput beeinflusst, während die oft genannte Kinderfrage keinen bedeutsamen Einfluss hat. Wer besser vernetzt ist, publiziert auch mehr.

Aus dem Arbeitsfeld Wissenschaft ergeben sich einige Besonderheiten für die Netzwerke (Leemann 2002, 35):

- Interne und externe Netzwerke gehen ineinander über. Durch die Zusammenarbeit mit anderen Universitäten und Hochschulen oder den Arbeitsplatzwechsel sind die Grenzen der Organisation fließend. Es ist daher notwendig das Networking möglichst breit und überregional anzulegen.
- Die ProfessorInnen sind in ihren Rekrutierungs- und Personalentscheidungen relativ eigenständig und wählen häufig aus ihrem Bekanntenpool. Personen, die eine wissenschaftliche Karriere anstreben müssen daher frühzeitig Kontakte zu Instituten und ProfessorInnen herstellen.
- Förderbeziehungen zwischen MentorInnen und Mentees sind im Wissenschaftssystem durch das Doktorvater- und Doktormutterprinzip strukturell angelegt.
- Die Mitarbeit in universitären Gremien und Arbeitsgruppen dient wesentlich dazu sich einen Platz im Netzwerk zu verschaffen, sich an der Universität bekannt zu machen, und sich universitäre und wissenschaftliche Reputation aufzubauen. Auf dieses Netzwerk zurückgreifen zu können, erweist sich im späteren Verlauf der Karriere, etwa bei Besetzung von Habilitationskommissionen, als notwendig.

4.4 Netzwerke - Mentoring- und Peerbeziehungen

Mentoring und Frauennetzwerke werden als zielführende Strategien für die Erhöhung des Frauenanteils in Spitzenfunktionen angesehen (Accenture 2000, 23). Sie dürfen jedoch nicht nur als eine Maßnahme zum Ausgleich von Nachteilen für Frauen angesehen werden, sondern als Strategie zur Struktur und Kulturveränderung (Genetti/Nöbauer/Schlögl 2005). Formelle Mentoring-Programme für Frauen werden in den letzten Jahren sowohl an Universitäten als auch in privatwirtschaftlichen Unternehmen vermehrt umgesetzt.

Im Zentrum des traditionellen Mentoring steht die direkte Beziehung zwischen MentorIn und Menteeé. Im Rahmen dieser Beziehung soll eine jüngere Person Unterstützung erhalten, während die MentorInnen in der Regel erfahrene Personen sind. Diese verpflichten sich für einen begrenzten Zeitraum, der Jüngeren Unterstützung bei beruflichen Aktivitäten und Entscheidungen zu geben. "Mentors provide young adults with career-enhancing functions, such as sponsorship, coaching, facilitating exposure and visibility, and offering challenging work or protection, all of which help the younger person to establish a role in the organization, learn ropes, and prepare for advancement" (Kram/Lynn 1985, 111).

Mittlerweile liegen Evaluierungen zur Bedeutung der durchgeführten Mentoring-Programme vor. Die Ergebnisse können mit einigen Einschränkungen als Erfolg verbucht werden (Franzke 2005). In den

meisten Fällen wird von allen Beteiligten der positive Einfluss auf die Karriereentwicklung zum Ausdruck gebracht. Auch die Effekte für die Organisationen stellen sich überwiegend als sehr positiv dar. Ein Vorteil gegenüber herkömmlichen Personalentwicklungsmaßnahmen besteht darin, dass die Mentoring-Beziehung nicht im Rahmen der Beziehung zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen integriert ist. Sie ist daher nicht durch die Vorgesetzten zu kontrollieren und führt zur Erweiterung des persönlichen Netzwerks (Hofmann-Lun/Schönfeld/Tschirner 1999).

Ein negativer Ergebnisaspekt wird manchmal darin gesehen, dass der Erfolg selten in konkrete Veränderungen mündet, die als „hard facts“ messbar sind. Zu nennen wäre hier, beispielsweise der unmittelbare Übergang in die nächste Karrierephase an einer Universität oder der Aufstieg in eine höhere Position. Insofern ist ein häufig formuliertes Ziel, Mentoring zur Steigerung der Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen einzusetzen, noch nicht erreicht und wird erst langfristig evaluierbar sein. Diese Problematik besteht aber generell in Personalentwicklungsprogrammen (z.B. für High Potentials). Die Teilnahme an einem Programm kann nicht den unmittelbaren Aufstieg garantieren. Abseits der Tatsache, dass in Unternehmen nicht ausreichend zu besetzende Stellen vorhanden sind, würde eine unmittelbare Beförderungentscheidung nach Absolvierung eines Programms, eine massive Bedrohung für diejenigen darstellen, denen eine Teilnahme aus unterschiedlichsten Gründen nicht ermöglicht wird.

Zwischen dem Mentoring und dem Zugang und der Beteiligung an Netzwerken besteht eine enge Verzahnung (Segermann-Peck 1994). Einerseits haben MentorInnen die Aufgabe, zu zeigen wie innerbetriebliche Netzwerke funktionieren und wie man sich Zutritt verschafft. Andererseits dienen Netzwerke auch dazu, MentorInnen zu finden. Insbesondere dann, wenn keine MentorInnen verfügbar sind, spielen Netzwerke eine ganz zentrale Rolle für die Karriereentwicklung (Linehan 2001).

Kram/Lynn (1985) beschäftigen sich mit der Frage, wie sich MentorInnenbeziehungen und Beziehungen zu anderen UnterstützerInnen („developer“) aus dem beruflichen Netzwerk auf die Karriereentwicklung auswirken. Sie fokussieren dabei auf neuere Perspektiven des Mentoring, die davon abgehen, sich ausschließlich auf eine einzelne unterstützende Beziehung zu stützen. Ihre Befunde legen nahe, dass je mehr UnterstützerInnen eine Person hat, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit auf eine für die Karriere bedeutsame Veränderung (z.B. Jobwechsel). Der Vergleich zwischen Mentoring und Peer-Beziehungen umfasst folgende Karriereförderliche und psychosoziale Funktionen (Tabelle 2).

Tabelle 2: Eigenschaften von Mentoring und Peer Beziehungen

Mentoring	Peer
Karriereförderliche Funktionen	
Sponsorenschaft	Informationsaustausch
Coaching	Karrierestrategien entwickeln
Sichtbarkeit nach Außen	Job-bezogenes Feedback
Schutz	
Herausfordernde Arbeitsaufgaben	
Psychosoziale Funktionen	
Akzeptanz und Bestätigung	Bestätigung
Beratung	Emotionale Unterstützung
Rollenmodell	Persönliches Feedback
Freundschaft	Freundschaft
Spezifika	
Komplementarität	Gegenseitigkeit

Quelle: nach Kram/Lynn (1985, 117)

In Peer-Beziehungen stellt insbesondere das Spezifikum der Gegenseitigkeit einen Vorteil dar. Beide Personen sind in der Rolle der GeberIn und der NehmerIn, und dies bewirkt einen kritischen Lerneffekt für viele Situationen im Verlauf der Karriere. Durch die Wahrnehmung der eigenen Kompetenz, Verantwortlichkeit und Entwicklung einer Identität als ExpertIn ergibt sich ein lang anhaltender Effekt, den Mentoring Beziehungen, welche typischerweise eher eine „Hilfebeziehung“ implizieren, nicht in dieser Weise bieten können. Zudem sind Peer Beziehungen allgemein einfacher verfügbar und können in unterschiedlichen Karrierestadien wirksam genutzt werden, während Mentoring Beziehungen üblicherweise auf frühe Karrierestadien abzielen. Kram/Lynn (1985) unterscheiden aufgrund ihrer Untersuchung zwischen (a) Informations-Peer: Diese Beziehungen sind gekennzeichnet durch einen geringen Grad an Vertrauen und Selbstoffenbarung und bieten insbesondere die Möglichkeit Informationen über arbeitsbezogenen Fragen und Organisation auszutauschen. (b) Kollegiale/r Peer: Diese haben vorwiegend die Funktion karriererelevante Strategien zu entwickeln, jobbezogenes Feedback zu geben und sind häufig durch Freundschaft gekennzeichnet (c.) Spezielle/r Peer: In diesen Beziehungen geht es um Bestätigung, emotionale Unterstützung, persönliches Feedback und Freundschaft.

Formelle Mentoring-Programme haben sich auf Basis vielfältiger Erfahrungen in den letzten Jahren kontinuierlich weiterentwickelt. Neben dem traditionellen one-to-one Mentoring, das an der Etablierung einer Zweierbeziehung ansetzt, werden zunehmend Peer-Mentoring und Gruppen- Mentoring eingeführt (vgl. Nöbauer/Schlögl 2003). Dies soll typische Probleme des one-to-one Mentoring (z.B. hierarchische Beziehung, zu wenige MentorInnen) überwinden helfen. Auch die Möglichkeiten der Nutzung von Kommunikationstechnologien in Form des E-Mentoring sind innovative und ressourcenschonende Neuerungen (siehe z.B. <http://www.ementoring.ch>, als Beispiel für ein umgesetztes Projekt in der Schweiz). E-Mentoring bietet den Vorteil der Orts- und Zeitflexibilität und es kann die Zusammenführung von Interessierten zwischen Organisationen und im internationalen Umfeld gewährleisten.

Die unterschiedlichen Formen der Unterstützung sind jeweils durch Vor- und Nachteile gekennzeichnet. Es gilt situationspezifisch, je nach Zielsetzung eines Programms, persönlicher Zielsetzung einer Person oder Verfügbarkeit von Ressourcen abzuschätzen, welche Form adäquat ist. Die Etablierung von formellen Netzwerken kann einen Rahmen bilden, in dem unterschiedliche Arten von Supportbeziehungen entstehen und entwickelt werden können. Auf diese Weise können stabile langfristige Netzwerkbeziehungen gepflegt werden, die über die formelle Programmlaufzeit anderer Instrumente hinauseichen.

5 Frauennetzwerke

In den letzten Jahren hat sich in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik eine Reihe von Frauennetzwerken etabliert, in denen neben Informationsaustausch und Kontaktpflege, auch die Anliegen der Frauen in Bezug auf die Geschlechterdemokratie thematisiert und bearbeitet werden. Frauennetzwerke stehen im Spannungsfeld zwischen feministischen politischen Bewegungen und Business- Netzwerken. Eine von Dickel/Brauckmann (1998) veröffentlichte CD-ROM beinhaltet insgesamt 5000 deutsche Frauennetzwerke, für Wien und Umgebung existiert eine Veröffentlichung von (Ruß 2004), in der insgesamt 300 Frauengruppen verzeichnet sind. Mit der themenspezifischen Ausdifferenzierung ist die eine große Vielfalt an Organisationsformen und -bezeichnungen, Zielsetzungen und Selbstverständnissen verbunden.

Der Versuch einer eindeutigen Kategorisierung von Frauennetzwerken ist schwierig. Bestimmte Merkmale gelten generell für Netzwerke. Als Ordnungskriterien für Frauennetzwerke können laut Welter/Ammon/Trettin (2004) (a) Organisationsstrukturen (real, virtuell), (b) Funktionsweise (z.B. Verband, Verein), (c) die Zielgruppe (Unternehmerin, berufstätige Frauen) und (d) die geschlechtsspezifische Zusammensetzung (z.B. exklusiv Frauen, gemischt) dienen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, eine Einteilung in Bezug auf die konkreteren Zielsetzungen der Beteiligten vorzunehmen. Hier kann bei Frauennetzwerken laut Frerichs/Wiemert (2002) zum einen in Bezug auf die Verfolgung eines explizit politischen Anspruchs auf tief greifende gesellschaftliche Veränderungen hervorgehoben werden und grob „feministische“ und „nicht-feministische“ Netzwerke unterschieden werden. In den letzteren scheinen weniger politisch-emanzipatorische sondern mehr ökonomische Interessen im Vordergrund zu stehen.

Für eine empirische Analyse definieren Frerichs/Wiemert (2002, 12f) mehrerer Kategorien entlang zweier Schwerpunkte:

(a) Netzwerke der Selbsthilfe- und autonomen Frauenbewegung, wie Antidiskriminierungsnetzwerke (z.B. ethnische Zugehörigkeit, sexuelle Orientierung), Antigewaltnetzwerke (z.B. Frauenhäuser, Mädchentreffs) und Solidaritätsnetzwerke z.B. („Mütter für den Frieden“, Solidarität mit palästinensischen Frauen“).

(b) Erwerbsnahe berufsbezogene und/oder institutionell-politische Netzwerke, wie Netzwerke von Frauen in Professionen und „neuen Berufen“ (Frauen im Management, Selbständige und Unternehmerinnen), Netzwerke zur Beratung und Förderung von Frauen bei der Existenzgründung und Karriereplanung, Netzwerke aus frauenpolitischen Institutionen (Frauen-

Gleichstellungsbeauftragte) und Frauennetzwerke der politischen Parteien, Gewerkschaften oder Kirchen. Die berufsbezogenen Netzwerke sind in unterschiedlichen Bereichen, wie Gesundheitsbereich, Universitäten, Hochschulen und Wissenschaft, Medien und Kultur und Wirtschaft zu finden. „Sie konstituieren sich quer zu Institutionen und Unternehmen. Ihre Wirkung reicht aber in diese hinein“ (Frerichs/Wiemert 2002, 58).

Mit der Bezeichnung „Frauennetzwerk“ wird einerseits beschreibend zum Ausdruck gebracht, dass ein Netzwerk von Frauen gegründet und unterhalten wird, und „Frausein“ ein Zugangsprinzip darstellt. Hinter der Bezeichnung „Frauennetzwerk“ verbergen sich aber andererseits auch Mechanismen der Vergeschlechtlichung und sozialen Konstruktion von Geschlecht, die es zu beleuchten gilt (Frerichs/Wiemert 2002). Im Zuge der Diskussion über Frauennetzwerke, wird die Zugehörigkeit zur Genusgruppe Frau häufig als gemeinschaftsstiftend mystifiziert. Liebold (2005, 16) stößt in ihrer Untersuchung von verschiedenen Frauengruppen, -vereinen und -netzwerken auf diesen „Mythos einer selbstverständlichen Verbundenheit“. Dabei zeigt sich, dass in exklusiven Frauengemeinschaften zwar die Abgrenzung und die wahrgenommenen und zugeschriebenen Unterschiede zur Gruppe der Männer eine gemeinschaftsstiftende Komponente darstellen können, insbesondere wenn es um die Thematik der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben geht. Die Unterschiedlichkeit innerhalb der Genusgruppe wird demgegenüber aber als ein irritierendes Phänomen erfahren. Die Gemeinsamkeits-Unterstellung der Frauen erweist sich als „Falle“ und Hindernis für eine offene Diskussionskultur. Es zeigt sich beispielsweise, dass gerade Unterschiede in der hierarchischen Position innerhalb von Organisationen, die Gemeinsamkeit durch das biologische Geschlecht in den Hintergrund drängen und Konkurrenz zum Thema wird. „Die Differenz in der Gemeinsamkeit bietet eine Menge Zündstoff“ und exklusive Frauengruppen bieten „eine passende Infrastruktur für den Prozess des Doing Gender“ (ebd. 22). Die Geschlechtszugehörigkeit allein ist nicht Garant für das Erleben von Gemeinsamkeit oder Solidarität (Frerichs/Wiemert 2002; Welter/Ammon/Trettin 2004). Lenz (1999) sieht in der Etablierung von Frauennetzwerken aber eine Chance den Umgang mit der Heterogenität unter Frauen zu bewerkstelligen. Homogenität ist nicht Voraussetzung, die Überbrückung von Differenzen und Unterschiedlichkeit, bei der Verfolgung gemeinsamer Ziele, könnte aber ein wesentliches Ergebnis sein.

5.1 Berufliche Frauennetzwerke

Berufliche Netzwerke haben ihre Wurzeln in den USA und England in den 1970 er Jahren und haben sich in den letzten 20 Jahren insbesondere in den Wirtschaftsnationen stetig vermehrt. Für Großbritannien berichtet McCarthy (2004, 9), dass in etwa 40 Prozent der berufstätigen Frauen Mitglieder in Netzwerken sind. Berufliche Frauennetzwerke entstanden vor dem Hintergrund der zunehmend subtiler werdenden Diskriminierungsmechanismen in Organisationen. Sie werden als eine hilfreiche Strategie gesehen, um Karrierehindernisse zu überwinden, weil sie die unsichtbaren Strukturen, die Frauen am Arbeitsplatz diskriminieren, herausfordern (ebd. 10). Die Bedeutung eines beruflichen Frauennetzwerks sieht McCarthy (2004, 38) in „primarily to support women’s networking practices and to sustain and repeat those practices over time, and where women identify of a formal entity“.

Auf Basis einer Literaturanalyse definiert Goy (2004, 143) „Ein berufliches Frauennetzwerk ist ein Geflecht aus relativ dauerhaften, aktuellen und aktualisierbaren Beziehungen, mit einem Minimum an zentraler Organisation und überwiegend horizontalen Beziehungen. Es besteht aus Frauen, die ihre individuellen oder institutionellen, in der Regel gleichen oder ähnlichen Interessen vertreten. Die Interaktionsstrukturen beruhen auf dem Wechselverhältnis von Independenz und Interdependenz. Auf Grundlage von Vertrauen, Reziprozität und einer gemeinsamen Zielsetzung, die Logik des Tauschs mit der Logik der Kooperation verknüpfend, wird der Zweck verfolgt, beruflichen Nutzen zu generieren, gemeinsame, berufsrelevante Interessen zu formulieren und individuelle sowie gemeinschaftliche Ziele mittels Zusammenführung und Austausch von Ressourcen, also Synergieeffekte zu erreichen“.

Die Motivation seitens der teilnehmenden Frauen besteht darin, persönlichen Nutzen aus dem Networking zu ziehen. Bei den Beitrittsmotiven stehen, die Entwicklung von Fähigkeiten zur Leistungssteigerung, das Vorantreiben der Karriere und die bewusste Erweiterung des eigenen sozialen Netzwerks ganz oben auf der Liste. Die Gründe ein Netzwerk zu verlassen oder sich gar nicht erst zu beteiligen liegen hauptsächlich in den Kosten und der Zeit, die investiert werden muss, der Erwartung dass die Kosten-Nutzenbilanz negativ ausgeht, aber auch der Einstellung, dass Frauennetzwerke „old boys clubs“ in einem neuen Gewand sind (European Women's Management Development Network/EWDM 1995).

Tatsächlich vereinen berufliche Frauennetzwerke, die häufig auch als „Karrierenetze“ bezeichnet werden, meistens hochqualifizierte, unternehmerisch oder karriereorientierte Frauen. Einfache Arbeiterinnen, Hausfrauen oder Arbeitslose sind selten in Netzwerken organisiert. Dies wirft Licht auf existierende Ausschlussmechanismen von Karrierenetzwerken, welche bisher kaum thematisiert wurden.

McCarthy (2004, 10f) schreibt beruflichen Frauennetzwerken eine Reihe vorteilhafter Merkmale zu:

- Netzwerke sind flexibel und brauchen keine aufwendige Infrastruktur. Sie können schnell Verbindungen zwischen vielfältigen Interessentinnen aus diversen Feldern und Orten einer Organisation, über Branchen und Ländergrenzen hinweg schaffen. Sie stärken offene Kommunikation zwischen sonst getrennten Bereichen und fördern Lernen und Mobilität.
- Netzwerke bauen auf Partizipation und Selbstorganisation und stärken das Empowerment der Mitglieder. Idealerweise fehlen in diesen Netzwerken hierarchische Strukturen und jedes Mitglied hat die Chance durch Engagement Interessen zu verfolgen und Projekte umzusetzen, unabhängig von der Position, die eine Frau beispielsweise sonst an ihrem Arbeitsplatz inne hat.
- Netzwerke sind eine passende Form um Genderpolitik zu betreiben. Im Gegensatz zu feministischen Gruppierungen und Kampagnen erfordern berufliche Netzwerke nicht unbedingt, dass die Beteiligten sich über politische und ideologische Ziele einig sind. Zwar scheint für die Mehrzahl der Netzwerkerinnen die Dominanz von weiblichen Mitgliedern ein wesentlicher Grund für den Beitritt, aber die Beteiligung und Involvierung von Männern wird in den meisten beruflichen Frauennetzwerken nicht kategorisch abgelehnt. Stattdessen wird bestärkt, dass dem Ausbau des relevanten persönlichen Netzwerkes der Mitglieder große Bedeutung zukommt.

- Netzwerke haben einen weit reichenden, schrittweisen Effekt auf bestehende Machtbeziehungen zwischen den Geschlechtern. Die Fähigkeit von Netzwerken Verbindungen zwischen Frauen herzustellen, können die üblichen Beziehungs- und Machtmuster in Organisationen verändern. Netzwerke unterstützen nicht nur beim Erreichen individueller Ziele, sondern ermöglichen die Verfolgung kollektiver Strategien, um Veränderungen herbeizuführen.

Diesen positiven Wirkungen stehen aber Risikofaktoren gegenüber, denen bewusst gegenzusteuern ist (McCarthy 2004, 12):

- „Backlash“: Exklusive Frauennetzwerke können Ablehnung und Feindlichkeit erzeugen
- „Inseleffekt“: Netzwerke können einen scheinbar sicheren Raum für Frauen darstellen. Dies wird einerseits als notwendig erachtet, um gegenseitiges Vertrauen und Unterstützung aufzubauen, birgt andererseits aber das Risiko, dass die kollektiven Herausforderungen, wie die Veränderung von strukturellen Barrieren, vernachlässigt werden.
- „Eliteeffekt“: Die Ausschließungsmechanismen und Auswahlverfahren mancher Frauennetzwerke basierend auf Seniorität oder Status und reproduzieren damit herrschende Machtstrukturen.

5.2 Frauennetzwerke als Beitrag zu Gleichstellungspolitik

Die Etablierung von beruflichen Frauennetzwerken stellt einen Nutzen für die Gleichstellungspolitik dar. Frauennetzwerke sind, indirekt oder direkt, mehr oder weniger unlöslich mit einem emanzipatorischen Interesse an Chancengleichheit verbunden. Zwischen Frauenbewegung, Frauennetzwerken und institutionalisierter Frauenpolitik wird ein konstitutiver Zusammenhang gesehen (Frerichs/Wiemert 2002). Die unterschiedlichen Perspektiven auf frauenpolitische Fragestellungen, die inhaltliche Offenheit und Unbestimmtheit vieler Frauennetzwerke legen aber auch nahe, dass sie kein Ersatz sondern eine notwendige Ergänzung zu einer institutionalisierten Frauen- und Geschlechterpolitik darstellen (Bock 2004).

Frauennetzwerken, zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie erstens von Frauen gegründet werden und die Zugehörigkeit zur Genusgruppe Frau als Zugangskriterium setzen, zweitens, dass sie strukturell an Ungleichheit und Diskriminierung ansetzen und drittens, dass sie eine Organisationsform von Fraueninteressen jenseits formaler Organisationen darstellen. Sie vermitteln demnach in geschlechterpolitisches Anliegen, „wie weit oder eng, traditionell oder modern, institutionell oder autonom dies auch immer formuliert ist, stellen sie eine Organisationsform von ‚Fraueninteressen‘ jenseits formaler Organisationen dar“ (Frerichs/Wiemert 2002, 58).

Frauen und Männer sind aufgrund der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung traditionellerweise unterschiedlich stark in verschiedene soziale Netzwerke eingebettet. Während Netzwerke von Frauen häufiger aus familiären und verwandtschaftlichen Beziehungen bestehen, die eine wichtige Hilfefunktion für die Alltagsorganisation darstellen, haben Männer im Durchschnitt mehr Beziehungen im beruflichen und öffentlichen Bereich (Brass 1985; Ibarra 1992; Moore 1990). Der segregierte Arbeitsmarkt spiegelt sich in der geschlechterspezifischen Segregation beruflicher Netzwerke wider

(McPherson/Smith-Lovin/Cook 2001). Diese langjährig gewachsene Entwicklung und Verteilung der Netzwerke in eine private und öffentliche Sphäre wird als Grund gesehen, warum es für Frauen schwieriger ist, soziale Ressourcen im öffentlichen Leben, in der Wirtschaft und im beruflichen Umfeld zu mobilisieren und soziales Kapital in andere Formen von Kapital, wie etwa die eigene Karriere und höheres Einkommen, umzuwandeln (Norris/Inglehart 2003). Verwandtschafts- und Familiennetze ("strong ties") fordern von Frauen mehr Investitionen und üben Druck aus, das Handeln an Geschlechternormen zu orientieren. Der Ausbau weniger verbindlicher Kontakte ("weak ties"), etwa zu ArbeitskollegInnen oder Bekannten in diversen Gruppierungen, Vereinen und Verbänden kann dazu beitragen, derartige Normen und Verhaltensweisen aufzubrechen.

Die Beteiligung an heterogenen, vielfältig zusammengesetzten Netzwerken wird als eine Strategie für eine Veränderung der Geschlechterverhältnisse angesehen (Pini/Bown/Ryan 2004). Formelle Frauennetzwerke nehmen in dieser heterogenen Landschaft von sozialen Netzwerken einen wichtigen Platz ein. Die formelle Vernetzung von Frauen kann der informellen Vernetzung von Männern eigene Strukturen entgegensetzen (Raststetter 2005). Formelle Frauennetzwerke können zudem die Beteiligung von Frauen, durch die Berücksichtigung vorhandener Bedürfnisse erleichtern. Dies betrifft sowohl die thematische Ausrichtung als auch die Organisation und Struktur. Die Lernmöglichkeiten und Unterstützungsangebote in Netzwerken, sowie das Networking als bewusst aktive Handlungsstrategie einzusetzen, werden langfristig als zielführend gesehen, das „old boy ghetto syndrom“ aufzubrechen (Gamba/Kleiner 2001; Linehan 2001).

6 Aufbau und Management von Frauennetzwerken

Frauennetzwerke leben zu einem Gutteil vom ehrenamtlichen Engagement einzelner AkteurInnen. Das Fehlen ausreichender finanzieller Mittel, der Mangel an bezahlter Arbeit und zeitlicher Ressourcen der Initiatorinnen und Betreiberinnen zählen zu den alltäglichen Rahmenbedingungen (Messner/Gruber 2005). Bei der Einrichtung von beruflichen Frauennetzwerken kommt Unternehmen und öffentlichen Institutionen im Sinn der Verringerung sozialer Ungleichheit und der Potenzialgewinnung eine wichtige Rolle zu (McCarthy 2004).

Es liegen kaum Begleitforschungen in Bezug auf die Entwicklung von Frauennetzwerken vor. Forschungen setzen fast ausschließlich an den existierenden Netzwerken an. Eine Reihe von Anknüpfungspunkten zu dieser Frage, findet sich in der Literatur zu Unternehmensnetzwerken.

6.1 Netzwerkaufbau- Phasenmodell

Bei der Initiierung eines Netzwerkes ergeben sich praktische Ansprüche an das Management im Sinn der Ressourcenbeschaffung und der gezielten Einflussnahme der Entwicklungsrichtung des Netzwerkes, wenngleich der Steuerung von Netzwerkbeziehungen Grenzen gesetzt sind. Die Aktivitäten in den Prozess- und Entwicklungsstadien sind dabei ein Beschreibungsmerkmal für Netzwerke und geben Auskunft über die dynamische Situation. Die drei chronologisch geordneten Stadien Initiierung, Stabilisierung, Verstetigung werden im Folgenden entlang eines Modells für die Etablierung von Unternehmensnetzwerken (Henning/Oertel/Isenhardt 2003) beschrieben.

6.1.1 Initiierungsphase

Als Vorstufe zum Aufbau von Netzwerken geht es um die kritische Reflexion der Voraussetzungen und Möglichkeiten:

- Identifikation möglicher Vernetzungspotenziale
- Identifikation der Zielgruppe(n)
- Entwicklung einer Vision bezogen auf das Netzwerk
- Formulierung von Erwartungen an das Netzwerk und an die AkteurInnen
- Wahrnehmung des Umfeldes hinsichtlich struktureller und kultureller Rahmenbedingungen
- Verfügbarkeit und Zuordnung von Ressourcen und Kompetenzen
- Aufzeigen von Vorgehensstrategien für den Netzwerkbildungsprozess

Nach kritischer Prüfung dieser Argumente kann in der Initiierungsphase damit begonnen werden, die Erwartungshaltungen und grundsätzlichen Ziele abzustimmen, eine Definition und Einigung auf erste Themen- und Aufgabenstellungen im Netzwerk vorzunehmen, Ressourcen und Aufgabenverteilungen abzustimmen, Handlungs- und Entscheidungskompetenzen zu verteilen und das Vorgehen, Arbeitsmethoden und Formen zu klären. Zudem soll hier die Infrastruktur und Technologie festgelegt und grundlegende Spielregeln der Interaktion im Netzwerk erarbeitet werden.

Die Initiierung eines beruflichen Frauennetzwerks erfordert nach Frerichs/Wiemert (2002) das Zusammentreffen verschiedener Potenziale und Kompetenzen. Es bedarf eines „Netzwerkgrundkapitals“, das sich etwa in der Beteiligung von Machthaberinnen zeigt, die über persönliche Kontaktnetze verfügen, Zugang zu Geld haben und berufliche oder politische Kompetenzen und Engagement einbringen wollen. Das institutionelle Umfeld kann dabei sowohl förderlich oder auch hemmend sein. Frerichs/Wiemert (2002, 181) unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen „autonomen“ oder „heteronomen“, Frauennetzwerken, welche initiiert und von Beginn an institutionell gefördert werden. Zu den Vorteilen zählen ein differenziertes Selbstverständnis, eine eindeutige Zielgruppendefinition und eine klare Interessensformulierung. Der Nachteil besteht darin, dass sich hier bereits frühzeitig Schließungseffekte einstellen können. Auch deshalb ist in der Phase der Initiierung eine gezielte und aktive Moderation wichtig, um die Motivation und das Engagement der AkteurInnen zielgerichtet zu unterstützen und um unerwünschten Ausschlussmechanismen entgegenwirken zu können.

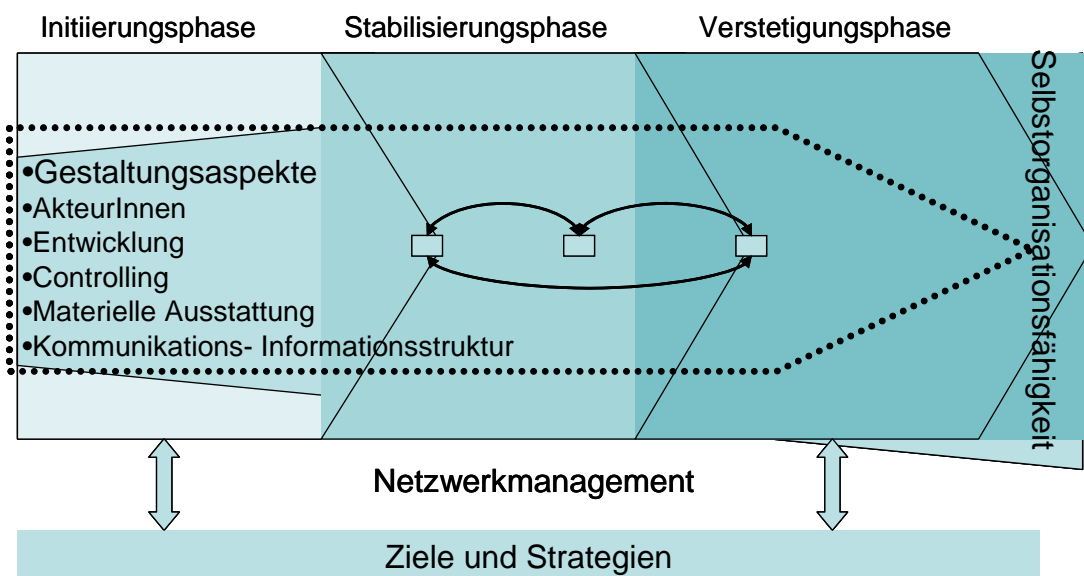
6.1.2 Stabilisierungsphase

In dieser Phase spielt die Koordination bzw. das Management des Netzwerks eine zentrale Rolle. Es geht um eine ständige Überprüfung der Strukturen und der Teilzielerreichung. Die Institutionalisierung von Spielregeln und die Gestaltung der Kommunikations- und Informationswege, sowie gegebenenfalls die Etablierung einer Rechtsform spielen eine Rolle. Die technische Infrastruktur (z.B: Webauftritt) muss gefestigt und adaptiert werden. Das Gelingen dieser Phase ist gekennzeichnet durch die Vertrauensentwicklung der AkteurInnen und die Herausbildung einer gemeinsamen „Sprache“ oder Netzwerkkultur.

6.1.3 Verstetigungsphase

Sicherstellung der Nachhaltigkeit der Netzwerkarbeit nach innen und außen ist Kernstück in der Verstetigungsphase. Es geht um den Transfer von Ergebnissen und einen gegebenenfalls Veränderung der Themen innerhalb des Netzwerks, was auch einer Neuausrichtung bestimmter Zielsetzungen entspricht. Wie in Abbildung 2 dargestellt, nimmt die Selbstorganisationsfähigkeit bei einem erfolgreichen Phasenverlauf stetig zu. Das Netzwerkmanagement kann sich je nach Zielsetzung systematisch zurückziehen, und sich auf einige wesentliche Steuerelemente, wie der Bereitstellung der Infrastruktur oder virtueller Plattformen zur Sicherung des Kommunikations- Informationsaustauschs beschränken.

Abbildung 2: Phasen der Netzwerkentwicklung



Im gesamten Phasenverlauf spielen Maßnahmen der Reflexion und Evaluation eine bedeutsame Rolle. Ähnlich wie in der organisationsinternen Evaluationsdiskussion, geht es um die Frage, wie den Erfolg eines Netzwerks zu messen sei. Netzwerkitern kann dies durch Befragungen, Anzahl der Akteurinnen oder Teilnehmerinnen einer Veranstaltung, Nachfrage nach Informationsmaterial, usw. geschehen. Der Nutzen bezogen auf die Ziele ist oft nur schwer messbar. Der subjektive Nutzen für die Netzwerkmitglieder bezieht sich auf den Zugang zu Ressourcen, der Steigerung des sozialen Kapitals (Kontakte und Beziehungen) sowie des kulturellen Kapitals, in Form von Wissen, Kompetenz oder relevanten Informationen (Frerichs/Wiemert 2002).

In effektiven Netzwerken sind bestimmte Netzwerkmerkmale und Muster zu beobachten, die beim Aufbau eines Netzwerks bedeutsam sind. Krebs/Holley (2002, 4) beschreiben folgende:

- „birds of a feather flock together“: Einerseits sind meist Personengruppen stärker miteinander verbunden, die ähnliche Attribute oder ähnliche Ziele haben. Diese bilden Cluster aus.
- Gleichzeitig ist Diversity wichtig: Lebendige Netzwerke weisen zwischen in sich ähnlichen Clustern Verbindungen auf.
- Robuste Netzwerke haben mehrere Verbindungen zwischen zwei Knoten. Bei Störungen von einigen Verbindungen, bleibt der Informationsfluss zwischen den Clustern trotzdem erhalten.

- Die durchschnittliche Pfadlänge zwischen AkteurInnen und Clustern im Netzwerk ist kurz.
- Einige Knoten (AkteurInnen) sind prominenter als andere - weisen also mehr Verbindungen auf als Andere.

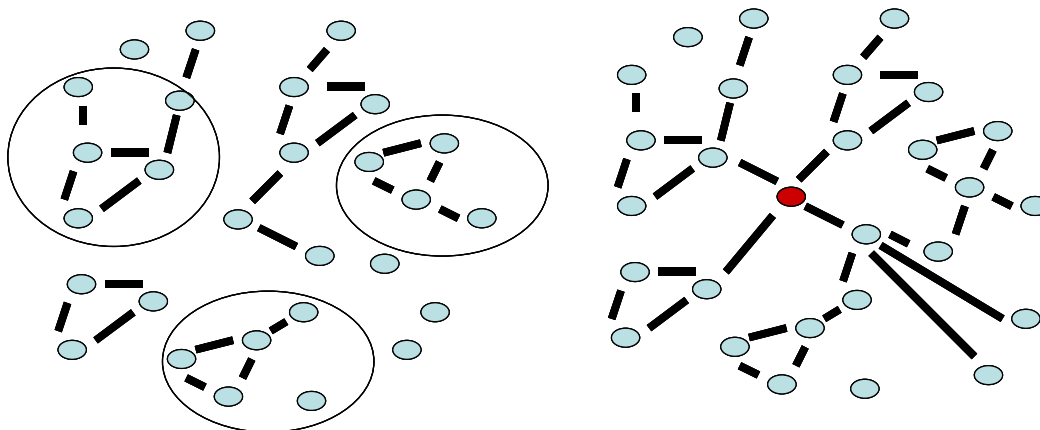
6.2 Das Management von Netzwerken

6.2.1 Die Rolle der Netzwerkkoordination

Die wesentlichen Aufgaben einer Netzwerkkoordination im Verlauf der Netzwerkentwicklung können anhand der Analyse von Netzwerkkarten (Krebs/Holley 2002) gut veranschaulicht werden (Abbildung 3 und Abbildung 4). Das Anforderungsprofil eines/r NetzwerkmanagerIn umfasst eine Reihe von Kompetenzen, wie etwa Methoden der Zielfindung und Konsensbildung, Kompetenz im Umgang mit Konkurrenz- und Konfliktpotenzialen, Moderationsfähigkeiten und Gender- und Diversitätskompetenz.

In der Initiierungsphase ist davon auszugehen, dass die AkteurInnen mit ähnlichen Interessen und Zielen in Form von kleinen Clustern in Verbindung kommen oder dies bereits sind. Diese bestehen aus ein bis fünf Personen. Ohne Netzwerkkoordination dauert es lange bis neue Verbindungen entstehen, es besteht die Gefahr, dass die Cluster isoliert voneinander bleiben. Der/die NetzwerkkoordinatorIn (in Abbildung 3 als roter Punkt dargestellt) übernimmt nun die Aufgabe, aufgrund von Informationen über die inhaltlichen Interessen der Cluster, Verbindungen herzustellen. Auf diese Weise wird der Informationsfluss zwischen Gruppen aktiv unterstützt und neue Verbindungen entstehen.

Abbildung 3: Unzusammenhängende Cluster ohne und mit NetzwerkmanagerIn

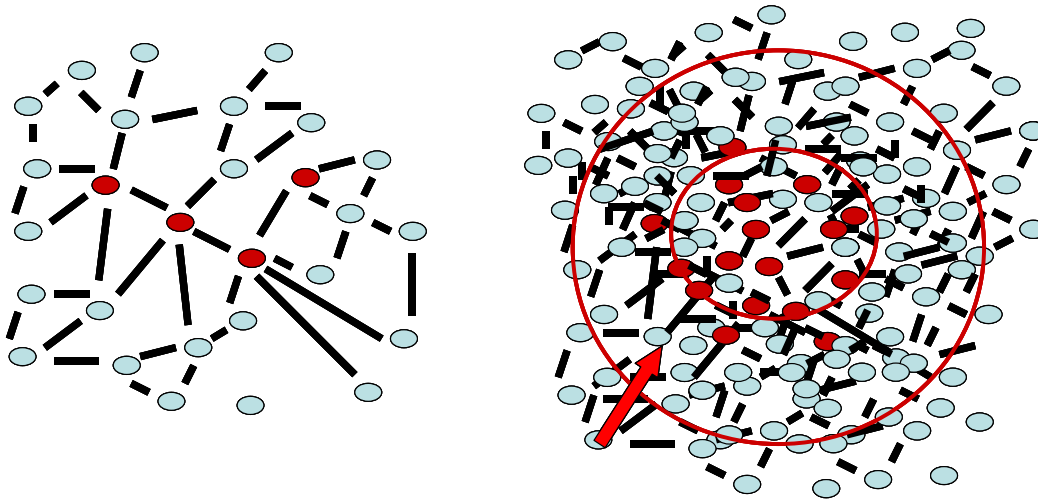


Zusätzlich ist es Aufgabe der/des KoordinatorIn andere Personen dazu anzuregen, ebenfalls von sich aus neue Kontakte mit anderen Personen aufzunehmen und auf diese Weise unverbundene Teile zu vernetzen, sprich als „NetzwerkweberInnen“ aktiv zu werden, wie dies in Abbildung 4 durch die Vermehrung der roten Punkte symbolisch dargestellt ist. Auf diese Weise entstehen neue

Knotenpunkte, welche das aktive Weben des Netzwerks übernehmen. Der/die KoordinatorIn kann sich zunehmend auf die Erhaltung und Pflege des Netzwerks und dessen Rahmenbedingungen, sowie auf die Vernetzung mit anderen Netzwerken beschränken.

Die Bemühungen Kontakte herzustellen, müssen nicht immer sofort fruchten. Manchmal werden einmal hergestellte Verbindungen erst zu einem späteren Zeitpunkt überhaupt relevant und dann aktiviert. Auf diese Weise entsteht ein Netzwerk, das selbstorganisiert funktioniert:

Abbildung 4: Netzwerk mit neuen Netzknoten und Kern/Peripherie Netzwerk



Wie auf der rechten Seite der Abbildung 4 dargestellt, ist der Kern des Netzwerks dabei relativ dicht, es bestehen multiple Verbindungen zwischen den Knoten. Die Peripherie ist weniger dicht, und nach außen offen ist. Mitglieder aus der Peripherie haben Interesse mit den Kernmitgliedern in Kontakt zu treten und ins Zentrum zu gelangen. Es ist für das Management besonders wichtig, dass darauf geachtet wird, dass sich der „innere Zirkel“ nicht schließt und einige wenige Mitglieder Informationen horten, ausschließlich egoistisch nutzen bzw. sich Schließungseffekte einstellen. Aus der Peripherie kommen immer wieder neue Perspektiven aus der Umwelt in das Netzwerk, die dann vom Kern aktiv aufgenommen, oder verändert zum Thema gemacht und in unterschiedlicher Form bearbeitet werden können.

6.2.2 Ressourcen

Mangelnde Ressourcen hemmen den effizienten Betrieb von Frauennetzwerken (Messner/Gruber 2005). Räumlichkeiten für Treffen, die Einladung von Vortragenden kosten nicht nur Zeit und erfordern die aktive Mithilfe der Netzwerkmitglieder, sondern benötigen ein Budget, über das verfügt werden kann. Bei der Ressourcenplanung geht es darum sämtliche Kosten realistisch aufzulisten und sämtliche Finanzierungsquellen in die Planung mitein zu beziehen:

Mitgliedsbeiträge: Einerseits sichern Mitgliedsbeiträge die Basisfinanzierung, andererseits gewährleisten sie ein minimales Commitment der Netzwerkmitglieder. Die Bottom-Up Finanzierung durch Mitgliedsbeiträge sichert außerdem ein hohes Maß an Unabhängigkeit (Goy 2004). Mitgliedsbeiträge müssen gegebenenfalls Staffelungen berücksichtigen (Ermäßigungen, fördernde

Mitglieder, etc.). Bei der Festlegung der Höhe der regulären Mitgliedsbeiträge ist besonders darauf zu achten, dass abhängig von der Zielsetzung des Netzwerks der Betrag als Hemmschwelle für den Beitritt fungieren kann und damit einen Ausschließungsmechanismus darstellt.

Förderprogramme: Für die meisten gesellschaftlich relevanten Bereiche und Themen gibt es öffentliche Förderungen. Potenzielle AnsprechpartnerInnen sind die Gemeinden, Land/Bund und/oder die Europäische Union. Um Subventionen und Fördergelder akquirieren zu können, müssen allerdings bestimmte institutionelle Voraussetzungen geschaffen werden. In Österreich ist dafür etwa eine Vereinsgründung notwendig. Der Vereinsstruktur ist durch Statuten und Haftungsregeln relativ straff durchorganisiert. Die Vereinsmitglieder können als Trägerinnen von Projekten aufzutreten.

Sponsoring: Die Gewinnung von Sponsoren steht in engem Zusammenhang mit den Zielen eines Netzwerks. Sponsoring basiert meist auf einer Form von Gegenleistungen. Aus einer Studie über Sponsoringstrategien von Wiener Unternehmen (Alhutter/Hanappi-Egger 2004) geht hervor, dass potenzielle Sponsoren als Gegenleistung folgendes erwarten: konkret definierte Projekte, die Möglichkeit den Pool der Mitglieder z.B. für Werbung ansprechen zu dürfen oder Adressdatenbanken anzapfen können, bestimmte Öffentlichkeiten zu erreichen. Grob können zwei Typen von infrage kommenden Sponsoren unterschieden werden: (a) Unternehmen mit Interesse an Öffentlichkeit, die in einem traditionellen Naheverhältnis zu den Anliegen oder Institutionen stehen, von denen Interessen angemeldet werden. Die Sponsoren wollen sich mit Themen positionieren und streben daher eine Einbindung auf einer inhaltlichen Ebene an (Einladungen, Vorträge, Wissensaustausch). (b) Unternehmen die durch Sponsoring KundInnenakquise betreiben wollen und auf Masse abzielen (Zugang zu Adressen). Diese sponsern eher Veranstaltungen bei denen sie Produkte (z.B. Zeitungen) in Umlauf bringen können.

Sonstige Einnahmen: Weitere Mittel lassen sich über den Verkauf von Drucksachen, Publikationen, den Verkauf von Inseraten in Programmheften oder Anzeigen auf Webseiten, in Publikationen und Büchern erzielen.

6.2.3 Ehrenamt und Zeit

Ehrenamtliche Tätigkeiten in Frauennetzwerken werden als „normal“ erachtet und wird mit den nutzenstiftenden Elementen von Netzwerken gegen gerechnet. Diese Situation ist allerdings präker, wenn das Ausmaß investierter Zeit eine bestimmte Schwelle überschreitet. Es gilt darauf zu achten, dass sich für Engagierte eine Mitarbeit langfristig bezahlt macht. Eigennutzen ist dabei die eine Seite, die Investitionen in den Strukturaufbau, der schließlich allen/der Gemeinschaft zugute kommt, die andere Seite der Medaille. Mit Blick auf die Gleichstellungsbemühungen in den meisten beruflichen Frauennetzwerken ist diese Situation zu problematisieren, wenn dadurch die Verantwortung für gesellschaftliche Interessen ausschließlich auf das ehrenamtliche Engagement, „Gratisarbeit“ und die Selbstorganisationsfähigkeit von Frauen abgeschoben wird (Verband feministischer Wissenschaftlerinnen 2004).

6.2.4 Entscheidungsstrukturen, interne Hierarchien und Abhängigkeiten

In den vielen Frauennetzwerken besteht der Wunsch nach flachen Hierarchien, einem gleichberechtigten Umgang miteinander und möglichst viel Raum für Eigeninitiativen (Goy 2004). Der informelle Austausch zwischen den Mitgliedern, ohne hierarchische Barrieren überwinden zu müssen, ist ein wichtiges Thema. Dies wird als besonderes Merkmal von Netzwerkstrukturen gesehen. Es können andere Regeln als in Normorganisationen erwartet werden (Henning/Oertel/Isenhardt 2003) die Freiraum für Aktivitäten und die Verfolgung von Interessen geben.

Wie Entscheidungsfindungsprozesse ablaufen und wie mit auftretenden Konflikten umgegangen wird, muss gemeinsam festgelegt werden. Bei der Erstellung von Netzwerkregeln, oder Vereinsstatuten ist zu überlegen, wie die laufenden Aktivitäten funktionieren sollen und wer welche Rechte und Befugnisse hat. Insbesondere im Bereich budgetärer Angelegenheiten ist zu klären, wer im Zweifelsfall schnell Entscheidungen treffen kann. Im Falle autonomer Projekte hat sich gezeigt, dass die Erarbeitung von verbindlichen Entscheidungsstrukturen ein konstituierendes Element repräsentiert (Verband feministischer Wissenschaftlerinnen 2004).

6.2.5 Der Nutzen des Internets für das Netzwerkmanagement

In vielen Netzwerken wird neben den üblichen „face to face“ Kontakten auf die Möglichkeit der internetbasierten Kommunikation zurückgegriffen. Auf diese Weise ist es möglich, dass jederzeit Zugriff auf relevante Informationen gewährleistet ist oder Personen miteinander in Kontakt treten können, die sich persönlich noch nicht begegnet sind. Es ist zu beobachten, dass in Netzwerken Anfragen an „weak ties“ zunehmend über E-Mail gemacht werden (Flynn 2005). Auch Matzat (2004) verzeichnet für die akademische Kommunikation von ForscherInnen seit Ende der 1990er Jahre einen deutlichen Virtualisierungstrend.

Schachtner/Winker (2005) untersuchten die Nutzung des Internets in bestehenden Strukturen von Frauennetzen und -projekten. Die Ergebnisse zeigen, dass Frauennetze das Internet vor allem zur Informationsbereitstellung und -suche verwenden, während interaktive Möglichkeiten des Austauschs noch weniger angeboten werden. Primär wird es daher als Orientierungswissenstool, erst sekundär wird es als interaktives Medium genutzt. Aus Sicht der Netzgründerinnen und Akteurinnen zeigt sich, dass Internetangebote als Experimentier- und Zusatzräume geschaffen werden, weil davon auszugehen ist, dass diese zunehmend wichtiger werden. In Online-Gemeinschaften von Frauen geht es vorrangig darum, Netzwerke zu bilden und Verbindungen aufrechtzuerhalten. Jenseits dieser allgemeinen Bedingungen zur Gemeinschaftsbildung zeichnen sich von Frauen bestimmte Online-Initiativen auch dadurch aus, dass sie tatsächlich Funktionsgemeinschaften sind, die unterschiedliche Standpunkte zulassen und deren Mitglieder kaum Scheu zeigen, sich gegenseitig zu präsentieren und zu fördern. Auf diesen Grundlagen entstehen funktionierende Netzwerke und in weiterer Folge persönliche Unterstützungsgemeinschaften. Die soziale Akzeptanz der eingesetzten elektronischen Medien bildet den Hintergrund von Sicherheitsnetzen von und für Frauen. Die genderpolitische Bedeutung virtueller Frauennetze ist nach Meinung von Schachtner/Winker (2005) nicht mehr zu übersehen.

Ausgehend von den Aspekten, dass die Präsenz von Frauen im virtuellen Raum eine wichtige Präsentationsmöglichkeit für Anliegen und Bedürfnisse darstellt und die Nutzung zur sozialen Kommunikation ein Instrument zu Solidarisierung und kollektivem Handeln sein kann, rechtfertigt dies nicht die Annahme, dass es dadurch automatisch zur Stärkung von Frauen im realpolitischen Raum kommt. Wesentlich ist, dass einerseits die Wechselwirkung zwischen sozialem und technischem System berücksichtigt und Gestaltungsansprüche bewusst in beiden Räumen verfolgt werden (Hanappi-Egger 2004).

„Damit der Gender Gap in der Demokratie ... überwunden werden kann, sind elektronisch gestützte Frauennetzwerke und die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an der Öffentlichkeit im Internet nur eine - sicher sehr wichtige - von vielen Maßnahmen, die für ein Empowerment von Frauen in der Politik auf dem Weg zur Geschlechterdemokratie notwendig sind“ (Koch/Winker 2002, 38).

6.2.6 Erfolgsfaktoren und Risiken von Netzwerken

Das Management von Netzwerken erfolgt über ein komplexes System von Rückkoppelungen. Voraussetzung dafür ist aber eine Kultur zwischen den NetzwerkpartnerInnen und AkteurInnen in der Selbstorganisation und Selbstverantwortung gefördert werden (Doppler/Lauterburg 2002).

Die Netzwerkkultur ist das Muster grundlegender Annahmen und Überzeugungen, das bewirkt, wie das Netzwerk sich selbst und seine Umwelt sieht. Beeinflusst wird die jeweilige Kultur z. B. durch Führungsstil und -form, Leitbild, Corporate Identity, Spielregeln, Interaktions- und Kommunikationsmustern. Auswirkungen der herrschenden Netzwerkkultur zeigen sich insbesondere im Netzwerk-Klima sowie bei der Bewältigung externer Anforderungen und interner Integrationserfordernisse.

Die Umsetzung einer guten Kooperation ist ein fortdauernder Prozess. In den meisten Netzwerken, insbesondere aber in virtuellen Netzen haben sich klare Spielregeln insbesondere in Bezug auf den Modus des Austauschs von Ressourcen als wesentlich herausgestellt (Schachtner/Winker 2005). Folgende personenbezogene Erfolgsfaktoren können formuliert werden (Regiestelle E&C der Stiftung SPI Sozialpädagogisches Institut Berlin 2002):

- erkennbarer Nutzen für die AkteurInnen
- gegenseitiger Respekt der AkteurInnen
- viele persönliche Kontakte
- Win-Win Orientierung
- Wissen um Funktionsweise von Netzwerken
- Entwicklung einer gemeinsamen Problemsicht und aktive Verhandlungsprozesse
- Installierung einer unabhängigen Instanz als zentrale Informations- und Beratungsstelle für das Netzwerk

Aus den Besonderheiten von Netzwerken mit freiwilliger und ehrenamtlicher Beteiligung in unterschiedlichen Kontexten resultieren eine Reihe von Faktoren, die sich NetzwerkbetreiberInnen und -mitglieder vergegenwärtigen sollten, um in der Umsetzung ihrer Anliegen erfolgreich zu sein (Judge 1978):

- **Minimales Commitment:** Bei der freiwilligen Beteiligung an Netzwerken besteht meist eine Abneigung gegenüber Verpflichtungen, in Bezug auf das Ausmaß an Aktivität, das in das Netzwerk eingebracht werden soll. Netzwerkmitglieder empfinden daher eher selten Verpflichtungen gegenüber einzelnen Mitgliedern oder dem Netzwerk und reagieren auf Druck, bestimmte Verpflichtungen einzugehen, sehr empfindlich.
- **Diffuse Mitgliedschaft:** Ein Charakteristikum von vielen Netzwerken ist es, dass die Grenzen unklar sind. Die Mitgliedschaft zeigt sich weniger durch einen offiziellen Ausweis, oder die Bezahlung eines Mitgliedsbeitrages, denn durch die konkreten Aktivitäten. Von anderen als zentrale wahrgenommene Gruppen oder Personen zählen sich selbst oft nicht zum hoch involvierten Kreis oder gar zu „offiziellen Mitgliedern“.
- **Minimale Organisation:** Üblicherweise gibt es in Netzwerken nur wenige oder keine klar festgelegten Verantwortungsbereiche. Hierarchische Strukturen und Leitungspersonen werden eher abgelehnt. Umso wichtiger ist es, ein klares System von prinzipiellen Regeln aufzustellen, das allerdings von der Mehrheit auch akzeptiert werden muss.
- **Minimale Erwartungen:** Häufig fungieren Netzwerke als komplementäre Strukturen, auf die nur in bestimmten Situationen, bei Bedarf, zurückgegriffen wird. Daher haben üblicherweise die Mitglieder auch keine hohen Erwartungen an bestimmte Aktionen im Netzwerk. Diese beruhen vorrangig auf der Selbstorganisation und führen möglicherweise dazu, dass über lange Strecken wenig passiert.
- **Diffuse Anliegen:** Wenn Netzwerke keine klar festgelegten Ziele und Anliegen verfolgen, sondern eine Vielzahl von Anliegen zulassen, kann es zu komplexen Überlappungen, Verstärkungen und Innovationen kommen. Dabei ist es aber wichtig, dass Netzwerkmitglieder sich nicht als Gemeinschaft mit gleichen Interessen und Einstellungen in Bezug auf gegenwärtige Belange verstehen, sondern im Netzwerk eher die Möglichkeit wahrnehmen, gemeinsame Aktivitäten bei konkreten zukünftigen Anlässen setzen zu können.
- **Minimale Aktivität:** Netzwerke sind häufig gekennzeichnet durch geringe Aktivität oder Produktivität. Die Forderung ein Netzwerk müsse ständig aktiv sein, spießt sich mit der Bereitschaft der Mitglieder sich zu speziellen Aktivitäten zu verpflichten. Die signifikante Wirkung eines Netzwerks liegt in seiner Existenz und dem Aufrechterhalten und Pflege der Netzwerkkontakte. Darin ist aber gleichzeitig das Potenzial zu sehen, das Netzwerk bei Gelegenheit für spezifische Anliegen, Situationen oder Themen aktivieren zu können.

Die den Netzwerken zugeschriebenen Vorteile - im Kontrast zu herkömmlichen Organisationen oder Zusammenschlüssen – dürfen auch keinesfalls darüber hinwegtäuschen, dass eine Reihe von negativen Entwicklungen und Risiken mit der Dynamik von Netzwerken einhergehen können. Schwächen von Netzwerken beziehen sich dabei häufig auf unklare Zielsetzungen, Konkurrenz zwischen Netzwerkmitgliedern und deren mangelnde Kompetenz, die anderen bzw. deren Beiträge adäquat zu integrieren. Folgende Mechanismen sind laut Judge (1978) in Netzwerken nicht selten zu beobachten:

- Kontakte im Netzwerk bestehen hauptsächlich oder ausschließlich zwischen Schlüsselpersonen des Netzwerks („Kernnetzwerk“), während der Kontakt zu vielen anderen Mitgliedern äußerst selten zustande kommt.
- Mitglieder der „Peripherie“ haben nur zu den Mitgliedern der Kerngruppe Kontakt und selten oder überhaupt nicht zu anderen.
- Das Netzwerk zerfällt in getrennte Untergruppen und Fragmente.
- Die Aktivität der Netzwerkmitglieder beschränkt sich ausschließlich auf bestimmte Gelegenheiten, die von einigen Personen initiiert werden – es entwickeln sich keine Eigeninitiativen.
- Es bestehen kaum Möglichkeiten Informationen von Netzwerkmitgliedern an alle anderen weiterzugeben.
- Es sind Formen der Kommunikation dominant, welche kollektives Lernen und Integration verhindern: z.B. Präsentationen, die ausschließlich darauf abzielen andere zu beeindrucken; Veröffentlichung von zahllosen, für andere nicht integrierbaren Dokumenten; Interaktionen zwischen Mitgliedern, die eher deren gegenseitigen individuellen Austausch fördern, als dass sie eine Bereicherung für das Kollektiv sind; Beiträge von einzelnen Mitgliedern werden nicht aufgenommen, niemand bezieht sich darauf.

Diesen Fall kann durch eine kompetente Netzwerkkoordination präventiv begegnet werden. Letztlich liegt es aber nicht allein innerhalb der Möglichkeiten einer bewussten Steuerung, sondern im komplexen Zusammenwirken des Gesamtnetzwerkes, ob es gelingt, die Chancen eines Netzwerkes erfolgreich umzusetzen.

7 Fragestellungen und Untersuchungsrahmen

Ausgehend von dem Studium der Literatur zu Netzwerkansätzen, sozialkapitaltheoretischen Ansätzen, sowie gendertheoretischen Zugängen zu Frauennetzwerken wurde für die empirische Untersuchung ein Mix aus quantitativen und qualitativen Methoden eingesetzt. Als erster Schritt stand die systematische Erfassung der Wünsche und Bedürfnisse von (potenziellen) Netzwerkmitgliedern im Vordergrund, da dies eine wesentliche Voraussetzung für die inhaltliche und organisatorische Arbeit in Netzwerken darstellt. Zur Erfassung der Wünsche und Interessen bezüglich einer Vernetzung wurde eine Befragung unter WU- Absolventinnen durchgeführt, die in diversen Feldern der Wirtschaft und Wissenschaft tätig sind. Die Befragung erfolgte online mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens.

Im zweiten Arbeitsschritt wurden Ergebnisse der quantitativen Datenerhebung im Rahmen von Workshops präsentiert und vertiefend diskutiert. In den Workshops wurden besonders mögliche Ziele eines WU-Frauennetzwerks, der Aspekt des Austauschs und Formen der Kommunikation in einem solchen Netzwerk diskutiert. Auf diese Weise konnten einerseits vertiefende und ergänzende Ergebnisse gewonnen werden und andererseits – durch das persönliche Kennen lernen in den Diskussionsrunden - auch eine erste Basis für die Vernetzung interessierter Frauen gelegt werden.

Die Leitfragen für die Durchführung der Bedarfserhebung wurden wie folgt formuliert:

- Gibt es einen Bedarf nach Vernetzung und welche Interessen haben WU-Absolventinnen an einem Netzwerk/Club?
- Welche Erwartungshaltungen sind mit einer Netzwerkteilnahme verbunden?
- In welchen Netzwerken sind die befragten Frauen bereits integriert? Welchen Nutzen sehen sie, was war Motiv für die Teilnahme und werden ihre Erwartungen erfüllt?
- Welche messbaren Ergebnisse (z.B. in Form von Karriereschritten, beruflichen Möglichkeiten etc.) bringen Netzwerke für Frauen?
- Welche Ziele soll ein Netzwerk verfolgen? Wie stellen sich die Frauen den Austausch im Netzwerk vor?
- Welche institutionelle und organisatorische Form braucht ein WU-Frauennetzwerk?

8 Die Bedarfserhebung

8.1 Online-Befragung

8.1.1 Fragebogen

Über die Analyse von Informationsmaterialien und Dokumenten wurden grundlegende Informationen über Vernetzungsaktivitäten von Frauen in Wissenschaft und Wirtschaft gesammelt. Die dabei gewonnenen Informationen bildeten zusammen mit den Ergebnissen der Sichtung von einschlägiger Fachliteratur sowie der Analyse von Befragungsinstrumenten und Konzeptionen ähnlich gelagerter Untersuchungen die Grundlage für die Erarbeitung des verwendeten Fragebogens. Der Fragebogen wurde auf Basis folgender Quellen erstellt: Fragebogen und Ergebnisse der Studie über deutsche Frauennetzwerke von Goy (2004), Fragebogen zu Unternehmerinnennetzwerken und Ergebnisse der Studie von Welter/Ammon/Trettin (2004); Studien und Befragungsinstrumente von Burke/Rothstein/Bristor (1995) und Frerichs/Wiemert (2002), eine Umfrage auf <http://www.women.de>, sowie Angaben des internationalen Business Netzwerks „Feminity“ auf der Webseite „www.femity.de“.

Der Fragebogen umfasst geschlossene und offene Fragen, die in folgende Themenbereiche unterteilt sind:

- Soziodemographische Variablen: Alter, Wohnort und –form, Betreuungspflichten, Studienrichtung, Berufstätigkeit, berufliche Position.
- Themenbereiche, die ein Frauennetzwerk behandeln soll
- Aktivitäten und Angebote des Netzwerks
- Eigener aktiver Beitrag zum Netzwerk
- Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten
- Strukturelle und organisatorische Aspekte des Netzwerks
- Hinderliche Faktoren für die Teilnahme am Netzwerk
- Eigene Aktivitäten in einem potenziellen Netzwerk
- Mitgliedschaft in bestehenden Netzwerken
- Nutzen, Erwartungen und Zufriedenheit mit den Angeboten und Aktivitäten dieser Netzwerke
- Informationsbedarf zu weiteren Aktivitäten und der Studie
- Freiwillige Bekanntgabe einer Kontaktadresse

Die Online Befragung wurde gewählt, weil sie kostengünstiger ist, keine Postadressen vorlagen und auf diese Weise eine breite Streuung erzielt werden konnte. Zudem ist davon auszugehen, dass die meisten WU-Absolventinnen in Stellen beschäftigt sind, in denen sie Zugang zum Internet/PC haben. Die Programmierung des Onlinefragebogens erfolgte auf der Plattform www.unipark.de. Diese bietet wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen Zugang zu einer Online-Umfragesoftware.

8.1.2 Durchführung und Ablauf der Online-Befragung

Die Studie wurde 2005 an der Abteilung für „Gender & Diversity in Organizations“ an der Wirtschaftsuniversität Wien durchgeführt. Unterschiedliche Strategien wurden verfolgt um möglichst vielen Frauen Zugang zum Online-Fragebogen zu verschaffen. Es wurden Aussendungen über den WU-Alumni-Club, das Zentrum für Berufsplanung (zBp) und universitätsinterne Mailinglisten der Assistentinnen vorgenommen. Die E-Mail-Empfängerinnen wurden gebeten, weitere ehemalige Studienkolleginnen über die Studie in Kenntnis zu setzen. Insgesamt wurden im Zeitraum Mai 2005, ca. 1500 Alumni (WU-Alumni-Club), ca. 800 Personen (ZPB) und ca. 250 an der WU- Beschäftigte (Assistentinnen, Lektorinnen) mittels einer E-Mails persönlich eingeladen.

Der Fragebogenlink wurde insgesamt von 779 Eingeladenen aufgerufen. Von diesen haben 129 nur die erste Seite bearbeitet, jedoch dann den Fragebogen nicht ausgefüllt. 170 Teilnehmerinnen haben den Fragebogen während des Ausfüllens unterbrochen. Bei diesen wurde festgestellt wie viele Angaben tatsächlich vorliegen. Schließlich wurden all jene Fälle in die Auswertung miteinbezogen, von denen mindestens die Angaben zur Person und soziodemographische Merkmale vorliegen, sowie die allgemeinen Erwartungen im Hinblick auf die Teilnahme im Frauennetzwerk ausgefüllt wurden (n= 51). 480 Fragebögen wurden vollständig ausgefüllt. Insgesamt konnten daher die Angaben von 531 Teilnehmerinnen in die Analyse mit einbezogen werden.

8.1.3 Soziodemographischer Hintergrund der Befragungsteilnehmerinnen

Das Alter der 531 befragten WU-Absolventinnen lag zwischen 22 und 60 Jahren. Der Median lag bei 31 Jahren und der Abschluss des Studiums lag im Durchschnitt 5 Jahre zurück. 403 Teilnehmerinnen waren zum Zeitpunkt der Befragung in Wien wohnhaft, 99 in den restlichen Bundesländern und 29 Personen wohnten zum Zeitpunkt der Befragung im Ausland. Insgesamt waren 68 Befragte an der Wirtschaftsuniversität Wien als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen beschäftigt. Weitere Details der Stichprobe sind in Tabelle 3 aufgelistet.

Tabelle 3: Merkmale der Befragungsteilnehmerinnen

	N	M	MD	SD	Range
Alter (in Jahren)	525	32,3	31	6,65	22-60
Zeit seit Studienabschluss (in Jahren)	517	6,5	5	6,41	0,2-37
Dauer der Berufstätigkeit (inkl. Tätigkeiten während des Studiums)	517	9,9	8	6,98	0,4-40
Anzahl Netzwerke insgesamt	284	2,1	2	1,27	1-7

Tabelle 3: Fortsetzung

	N	n*	%
Studienrichtung*	528		
Betriebswirtschaftslehre		257	46,4
Volkswirtschaftslehre		17	3,1
Wirtschaftspädagogik		34	6,1
Handelswissenschaften		204	36,8
Sonstiges (bitte nennen):		42	7,6
Berufstätigkeit	530		%
selbständig		63	11,3

Vollzeit (davon in Wissenschaft: 54)	377	67,4
Teilzeit (davon in Wissenschaft: 14)	53	9,5
freiberuflich	21	3,8
Hausfrau	4	0,7
Karenz	21	3,8
arbeitslos	20	3,6
Position	514	%
obere Führungsebene	32	6,3
mittlere Führungsebene	72	14,1
untere Führungsebene	46	9
Selbständig	24	4,7
Expertin ohne Führungsverantwortung	230	44,9
Sachbearbeiterin/Assistierende Funktion	94	18,4
Sonstiges	14	2,7
Wohnform	531	%
mit PartnerIn zusammen (ohne Kinder)	231	43,5
mit PartnerIn und Kind/ern zusammen	87	16,4
mit Kind/ern zusammen (ohne PartnerIn)	15	2,8
mit anderen Erwachsenen (außer PartnerIn)	35	6,6
allein	161	30,3
Sonstiges	2	0,4
Betreuungspflichten*	531	%
für Kind/er	99	18,5
für pflegebedürftige Personen	11	2,1
für andere	11	2,1
keine Betreuungspflichten	414	77,4
Mitgliedschaft in Netzwerken	497	%
kein Netzwerk	171	32,2
nur formelles Netz	59	11,1
nur informelles Netz	134	25,2
beides	133	25

Anmerkung: M= Mittelwert, MD= Median, SD= Standardabweichung, N= Stichprobenumfang, n*= Anzahl der Nennungen bei Mehrfachnennungen

8.2 Diskussionsworkshops zum WU- Frauennetzwerk

Workshops sind Gruppentreffen, in denen zuvor ausgewählte Themen bearbeitet werden. Sie bieten die Möglichkeit, in einem relativ kurzen Zeitraum in die Erlebniswelt der Teilnehmerinnen einzutreten. Im Wechsel zwischen Plenumsdiskussion, Kleingruppendiskussion und persönlicher Bearbeitung einzelner Themen kann eine Mischung aus individuellen und gruppenfähigen Meinungen gewonnen werden. Die Gruppensituation kann helfen, ein breites Spektrum an Ansichten einzuholen, die durch Interaktivität, Gruppen-Diskussionen und individuellen Überlegungen stimuliert werden.

Mit den Diskussionsworkshops wurden zweierlei Ziele verfolgt. Einerseits sollten wesentliche Ergebnisse der Befragung kurz vorgestellt werden und vertiefend inhaltliche Interessen im Hinblick auf eine Vernetzung von WU-Absolventinnen diskutiert werden. Andererseits galten die Gruppentreffen auch als eine erste Initiative zur Vernetzung, und boten den Teilnehmerinnen Gelegenheit sich kennen zu lernen und einen Eindruck von anderen Interessierten zu bekommen. Die fünf durchgeführten Workshops dauerten zwischen zwei und drei Stunden und wurden moderiert, wesentliche Aussagen und Ergebnisse wurden händisch mitprotokolliert. Besonders zwei Themen wurden in den Workshops diskutiert: Ziele, welche die Teilnehmerinnen innerhalb des Frauennetzwerkes erreichen wollen, und ihre Vorstellungen über den Austausch und die Kommunikation innerhalb des Frauennetzwerkes.

Im Fragebogen hatten insgesamt 169 Frauen ihre Bereitschaft zu einer Teilnahme an einer Diskussionsrunde über Frauennetzwerke bekannt gegeben. Sie wurden via E-Mail kontaktiert und zu mehreren Terminen an die Wirtschaftsuniversität Wien eingeladen. Die Einladung der Teilnehmerinnen zu den Terminen erfolgte zufällig. Einziges Kriterium war, eine für die Diskussion optimale Gruppengröße zu erzielen, gegenseitige Stimulation zu ermöglichen und trotzdem Raum für jede einzelne Teilnehmerin zu gewährleisten. Homogenität in der Zusammensetzung wurde nicht angestrebt und war auch nicht möglich, da die Interessentinnen für die Kontaktaufnahme ausschließlich ihre E-Mail Adresse bekannt gegeben hatten.

Zwischen 1. Juli 2005 und 15. November 2005 kamen insgesamt 45 Frauen der Einladung zu einem von fünf Diskussionsworkshops an der Wirtschaftsuniversität Wien nach. Zu vier der fünf Workshops wurden WU- Absolventinnen eingeladen, zu einem Workshop wurden über eine interne Mailingliste Assistentinnen und Lektorinnen der WU eingeladen. Die Workshopteilnehmerinnen waren im Alter zwischen 25 und 50 Jahren, selbständig und angestellt in verschiedensten Branchen und Tätigkeitsfeldern der Wirtschaft oder an der Wirtschaftsuniversität tätig.

9 Ergebnisse

9.1 Vernetzungsinteressen der WU-Absolventinnen

Aus der Nachfrage nach Informationen zum Projekt lassen sich erste Eindrücke über die Vernetzungsbedürfnisse gewinnen.

Tabelle 4: Informationsinteressen der Befragungsteilnehmerinnen

	n	%
Über die Ergebnisse der Befragung informiert werden	355	73.96
Über den weiteren Verlauf und die Gründung eines Netzwerks informiert werden	411	85.41
Zu einer Diskussionsrunde über Frauennetzwerke eingeladen werden	169	35.21
Beim Aufbau des Netzwerks mitgestalten	123	25.62
Selbst Know How/Weiterbildung anbieten	90	18.75
	908	100

Anmerkung: N= 473; n: Mehrfachantworten möglich

9.2 Eingebundenheit in bestehende Netzwerke

Insgesamt 171 (34,4%) der Teilnehmerinnen geben an, dass sie weder in ein informelles (regelmäßiger Austausch zu einem bestimmten Zweck) noch in ein formelles Netzwerk (z.B. Berufsverband, Verein) eingebunden sind. Je nach Altersgruppe, Zeit seit dem Studienabschluss, dem Tätigkeitskontext und der Position in der Organisation oder Betreuungspflichten, können die Absolventinnen auf „formelle“, informelle“ oder beide Netzwerke zurückgreifen. Tabelle 5 gibt die Prozentsätze und absoluten Häufigkeiten wieder.

Tabelle 5: Häufigkeit der Eingebundenheit in Netzwerke nach verschiedenen Variablen

	kein Netzwerk		nur formelles Netzwerk		nur informelles Netzwerk		Formelle u. informelle Netzwerke	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Altersgruppe								
unter 27	69	48.3	12	8.4	33	23.1	29	20.3
28 bis 32	52	38.0	13	9.5	47	34.3	25	18.2
33 bis 37	27	23.5	18	15.7	34	29.6	36	31.3
über 38	21	21.6	15	15.5	19	19.6	42	43.3
Zeit seit Studienabschluss								
unter 2	81	50.3	15	9.3	32	19.9	33	20.5
2 bis 5	37	34.9	12	11.3	36	34.0	21	19.8
6 bis 10	24	22.0	12	11.0	40	36.7	33	30.3
über 10	26	24.3	18	16.8	23	21.5	40	37.4
Tätigkeitsfeld								
Wissenschaft angestellt	23	37.1	6	9.7	13	21.0	20	32.3
Wirtschaft- angestellt	126	37.3	37	10.9	96	28.4	79	23.4
Freiberuflich/Selbständig	7	12.7	11	20.0	8	14.5	29	52.7
Hausfrau/Karenz	4	19.0	3	14.3	11	52.4	3	14.3
Arbeitslos	9	52.9	2	11.8	4	23.5	2	11.8
Berufliche Position								
Führungskraft	35	24.6	19	13.4	52	36.6	36	25.4
Expertin ohne Führung	79	36.6	21	9.7	60	27.8	56	25.9
Sachbearbeiterin	49	55.1	9	10.1	14	15.7	17	19.1
Sonstiges	8	17.4	10	21.7	5	10.9	23	50.0
Betreuungspflichten								
Betreuungspflichten	27	24.8	21	19.3	27	24.8	34	31.2
keine Betreuungspflichten	144	37.1	38	9.8	107	27.6	99	25.5
Gesamt	171	34.4	59	11.9	134	27.0	133	26.8

Auf Basis der Verfügbarkeit von mindestens einem Netzwerk wurden statistisch signifikante Unterschiede innerhalb der Gruppen, ermittelt.

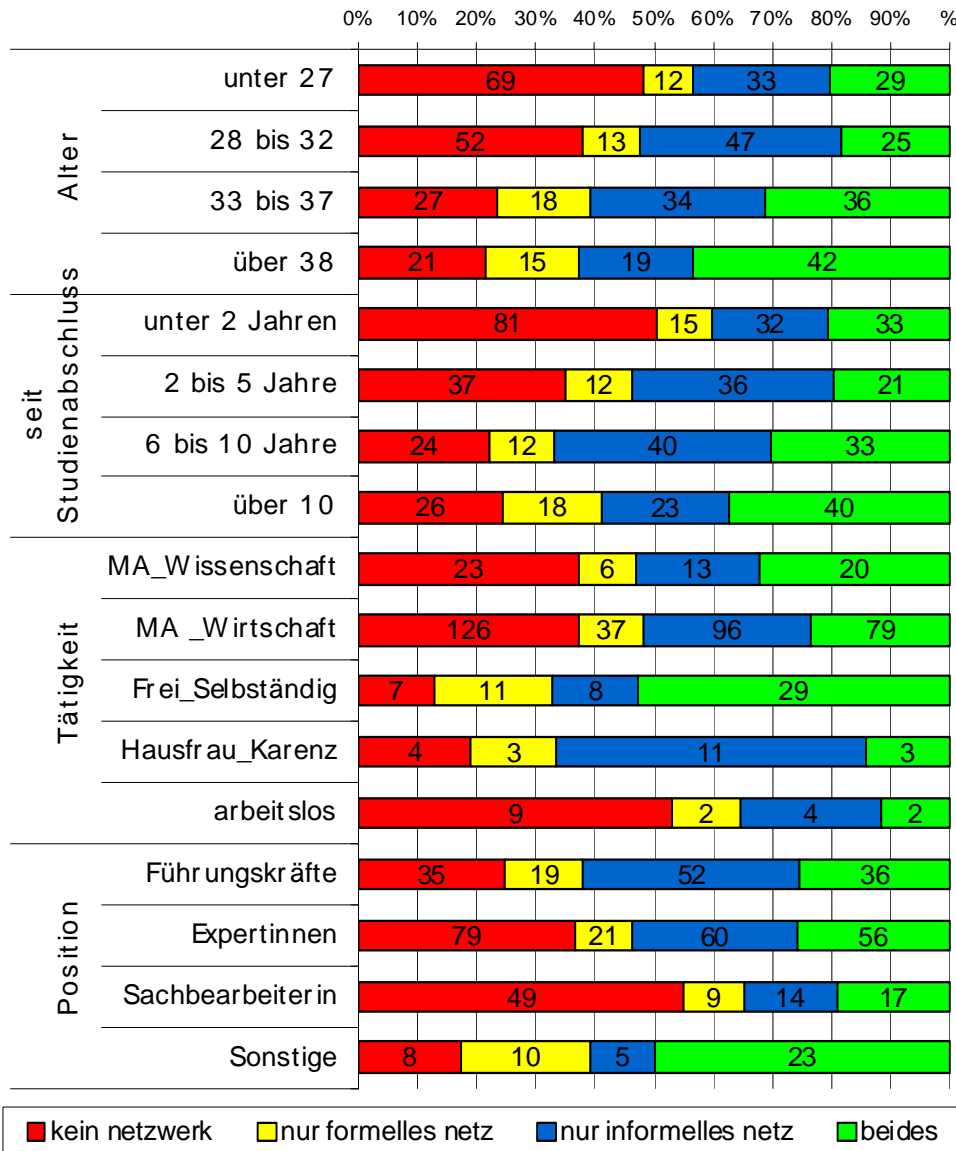
Alter und Zeit seit dem Studienabschluss: Innerhalb der Altersgruppen zeigt sich ($\chi^2 = 26.01$; $df = 3$; $p < .01$) dass, Absolventinnen in den Altersgruppen der „unter 27 Jährigen“ und der „28 bis 32 jährigen“ im Vergleich zu älteren Absolventinnen, seltener über ein Netzwerk verfügen. Dies korrespondiert mit der Zeit seit dem Studienabschluss ($\chi^2 = 30.13$; $df = 3$; $p < .01$). Absolventinnen, deren Studienabschluss kürzer als zwei Jahr zurückliegt verfügen häufiger über kein Netzwerk als ältere Jahrgänge. Mit zunehmendem Alter und Zeit seit dem Studienabschluss verringert sich die Anzahl der Frauen, die über kein Netzwerk verfügen deutlich. In Abbildung 5 sind die Prozentsätze der Eingebundenheit in Netzwerke nach Alter und Zeit seit dem Studienabschluss dargestellt.

Tätigkeitskontext: In Bezug auf den Tätigkeitskontext, weisen arbeitslose Absolventinnen und Frauen die in diversen Organisationen der Wirtschaft angestellt sind, einen höheren Anteil bei „kein Netzwerk“ auf. ($\chi^2 = 17.70$; $df = 4$; $p < .01$). Wohingegen Selbständige und Freiberuflerinnen, als auch Hausfrauen häufiger mindestens ein Netzwerk angeben.

Position: In Bezug auf die Position und der Eingebundenheit in Netzwerke zeigen sich ebenfalls signifikante Effekte ($\chi^2 = 29.03$; $df = 3$; $p < .01$). Insbesondere Personen in einer Position als Expertin und Sachbearbeiterin geben im Vergleich zu den anderen Gruppen häufiger an, dass sie nicht in ein

Netzwerk eingebunden sind, während sowohl Führungskräfte als auch die Gruppe der „Sonstigen“ (z.B. Freiberuflerinnen, Selbständige, usw.) am häufiger auf mindestens ein Netzwerk zurückgreifen können.

Abbildung 5: Eingebundenheit Netzwerke nach Alter, Studienabschluss, Tätigkeit und Position



Anmerkung: Zahlen in den Balken sind absolute Häufigkeiten

Die Anzahl von informellen oder/und formellen Netzwerken einzelner Befragter kann Auskunft über die Bedeutung des „Networking“ für die Personen geben. Von den 284 Netzwerkmitgliedern werden bis zu 6 verschiedene Beteiligungen angeführt. 20,5 % geben an in einem Netzwerk Mitglied zu sein. Weitere 18% führen zwei, weitere 9 % führen drei Netzwerke an. Der Mittelwert liegt bei M= 2,12 Netzwerken (SD= 1,3; Max: 6).

245 Befragte haben namentlich jene informellen und formellen Netzwerke angeführt, welche für sie die größte Bedeutung haben. Darunter zählen insgesamt 62 zu Mitgliedern des WU-Alumni-Clubs, der Rest verteilt sich auf unterschiedlichste Netzwerke, wie AbsolventInnennetze von Abteilungen der Wirtschaftsuniversität oder aus Gruppen, mit aus Weiterbildungsprogrammen, dem Open Business

Club (12), informellen Netzwerken von ArbeitskollegInnen innerhalb der Organisation in der sie tätig sind/waren (15), WU-Dissertantinnennetzwerk (5), diversen beruflich relevanten Netzwerken (z.B. Frau in der Wirtschaft, PersonalistInnenstammtisch).

9.2.1 Beitrittsmotive

239 Personen haben unterschiedlichste Gründe für ihren Beitritt in bestehende Netzwerke genannt. Auf Basis der offenen Fragen im Online- Fragebogen wurden die Gründe für den Beitritt zusammengefasst. Die vielfältigen Angaben beziehen sich auf folgende Schwerpunkte:

- 37% bezogen sich auf „Kontakt- und Beziehungspflege“ (115 Nennungen): Dazu zählen berufliche, fachliche, internationale Kontakte gewinnen und die Anbindung zur WU pflegen, die Suche nach „Gleichgesinnten“ und Personen mit ähnlichem Hintergrund oder Betätigungsbereich (36) sowie Freundschaften zu pflegen und finden (11).
- 42% bezogen sich auf das Thema „Wissenserwerb und -management“ (131), dazu zählen: neue Informationen und Ideen gewinnen, Erfahrungen austauschen, Ideenpool nützen und die Nutzung von Weiterbildungsangeboten oder Informationen in Verbindung mit der Jobsuche.
- 6% bezogen sich auf die „Besonderheiten der Netzwerkkultur“ (11)“; dazu zählen: Gestaltungsspielraum und Eigeninitiativen, Veränderungen initiieren und eigene Ideen positionieren können, Interessensvertretung etablieren, mitgestalten und Angaben die auf die „Netzwerklogik“ (7) abzielen, wie keine Zugangsbarrieren, Niederschwelligkeit, offene Ohren oder der informeller Charakter von Netzwerken.

9.2.2 Welchen Nutzen bringen Netzwerke?

Insgesamt bewerten die Befragten die Erfüllung ihrer Erwartungen durch die Teilnahme an bestehenden Netzwerken auf einer fünfstufigen Skale (1= nicht erfüllt bis 5= voll erfüllt) als überwiegend erfüllt (M= 3,64; SD= .89). Dies zeigt, dass die Netzwerkmitglieder in zufrieden stellendem Maß auch tatsächlich einen Nutzen aus ihrer Teilnahme ziehen können.

214 Personen nannten in der offenen Frage der Online-Studie unterschiedlichste Nutzenaspekte. Die vielfältigen Angaben beziehen sich zusammenfassend auf folgende Schwerpunkte:

- 37% der Angaben bezogen sich auf das „Wissensmanagement und den Erfahrungsaustausch“: Etwa die Hälfte der Angaben bezieht sich dabei auf Informationen und neue Ideen generieren, Inputs erhalten durch Weiterbildungen, Veranstaltungen und Treffen zu erhalten, auf die Generierung eines Informationsvorsprungs, ein großer Teil bezieht sich explizit auf den Austausch von Informationen und Erfahrungen und die eigene Positionierung aufgrund des Erfahrungsaustauschs;
- 29% bezogen sich auf „Kontakte knüpfen – persönliches Netzwerk ausbauen“ dazu zählen die Knüpfung von beruflichen Kontakten und Branchenkontakten auch im Sinne der Projekt- oder Auftragsaquisierung, Kontakte zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, internationale Kontakte, inderdisziplinäre Kontakte, Freundschaften pflegen, nette Bekannte, Gleichgesinnte treffen,

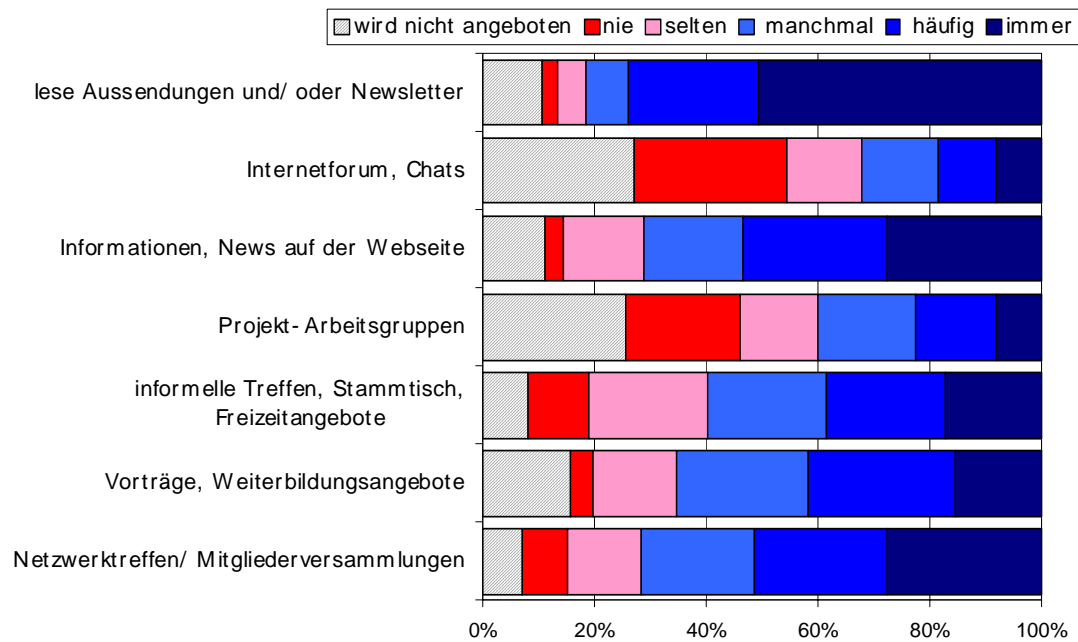
Kontaktauffrischung und –pflege mit StudienkollegInnen, Bekannte wieder treffen, in Kontakt bleiben, KundInnenaquire, Leute gleichen Alters und Interesses;

- 14% bezogen sich auf „materiellen Nutzen“ in Sinne von konkreten Jobangeboten und -vermittlungen, die durch das Netzwerk zustande kamen, Aufträgen und Einladungen zu (Forschungs)Projekten, Stipendien, günstige Eigenwerbung zu betreiben, guter Verdienst, Nutzung des CI's des Netzwerks;
- 11% bezogen sich auf „Empowerment und Unterstützung“ im Sinne von: Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gruppe, Steigerung des Selbstbewusstseins, persönliche Weiterentwicklung, Möglichkeit zum Üben und Experimentieren in einem „riskfree Enviroment“, kostenlose Hilfestellung bei Problemen, Verwirklichung eigener Ideen und Konzepte mit Unterstützung aus dem Netzwerk;
- 6 % deklarierten, dass sie keinen Nutzen wahrnehmen oder aufgrund der Neuheit der Netzwerkteilnahme noch nichts darüber aussagen können.
- 3% bezogen sich auf „Netzwerkspezifika“ im Sinne von schnellerem Informationsfluss, rasche Problemlösung, Leichtigkeit der Kontaktabahnung, Leichtigkeit der Informationsbeschaffung, Freude am Netzwerken;

9.2.3 Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten in bestehenden Netzwerken

Die Häufigkeit der Nutzung bestimmter Angebote ist für die Gestaltung des Angebotes eines Netzwerks wichtig. Es zeigt sich, dass Aussendungen oder Newsletter, sowie die Informationen auf der Webseite als auch Versammlungen und Treffen häufig genutzt werden.

Abbildung 6: Häufigkeit der Nutzung von Angeboten in Netzwerken



9.2.4 Was wird in bestehenden Netzwerken vermisst?

105 Personen haben zur offenen Fragen im Online- Fragebogen „Welche Aspekte vermissen Sie bei Ihren Netzwerken?“ unterschiedlichste Aspekte genannt. Die vielfältigen Angaben beziehen sich auf folgende Schwerpunkte:

- 32% bezogen sich auf Angebote seitens des Netzwerks: Weiterbildungsangebote, Seminare, Trainings (kostengünstig, fachspezifisch), gemeinsame Unternehmungen (Sport und Freizeit); anonyme Hilfestellungen bei Problemen, Kennen lernen von Entscheidungsträgerinnen;
- 21% bezogen sich auf die Qualität des Austauschs im Netzwerk: Inhaltliche Auseinandersetzung, gemeinsame Projektarbeit, lernen voneinander, zuwenig informelle Kommunikation, Vielfalt und Erkennen von Gemeinsamkeiten, mehr und regelmäßiger persönlicher Austausch, mangelnde Möglichkeiten zur Einflussnahme auf Themen;
- 19% bezogen sich auf wahrgenommene Mängel in der Organisation und Struktur des Netzwerks: Fehlen von kleinen Arbeitskreisen, fehlende Kontinuität und Regelmäßigkeit der Treffen, „Stammtisch“; keine zentrale Koordinations- und Ansprechperson, zuwenig Flexibilität des Netzwerks, zuwenig eigene Gestaltungs- und Eingriffsmöglichkeiten,
- 14% bezogen sich auf berufliche Unterstützung und Förderung: Mentoring, Coaching, Karriereplanung/förderung, berufliche Seilschaften und Kontakte, Informationen und Angebote zu Jobs;
- 14% bezogen sich auf genderrelevante und frauenspezifische Themen: Spezifische Ausrichtung auf Frauen im Beruf und Organisation, Verhaltensstrategien für männerdominierte Bereiche, Solidarität unter Frauen, frauenpolitische Aktivitäten, Thematisierung des Mythos „Powerfrau“, Mentoring und Frauenfördermaßnahmen;

9.3 Erwartungen an Themen und Aktivitäten im Netzwerk

Um einen ersten Einblick in das Antwortverhalten zu gewinnen, wurden die Mittelwerte der Zustimmungen zu den Bereichen allgemeine Erwartungen, Erwartungen zu Themenbereichen und Aktivitäten des Netzwerks berechnet. Die Zustimmung zu den erfragten Variablen liegen größtenteils über dem Skalenmittelwert von 3. Tabelle 6 gibt einen Überblick über die Mittelwerte und Standardabweichungen dieser Variablen.

Tabelle 6: Erwartungen an das Netzwerk bezüglich Unterstützung, Themen, Aktivitäten und Angeboten

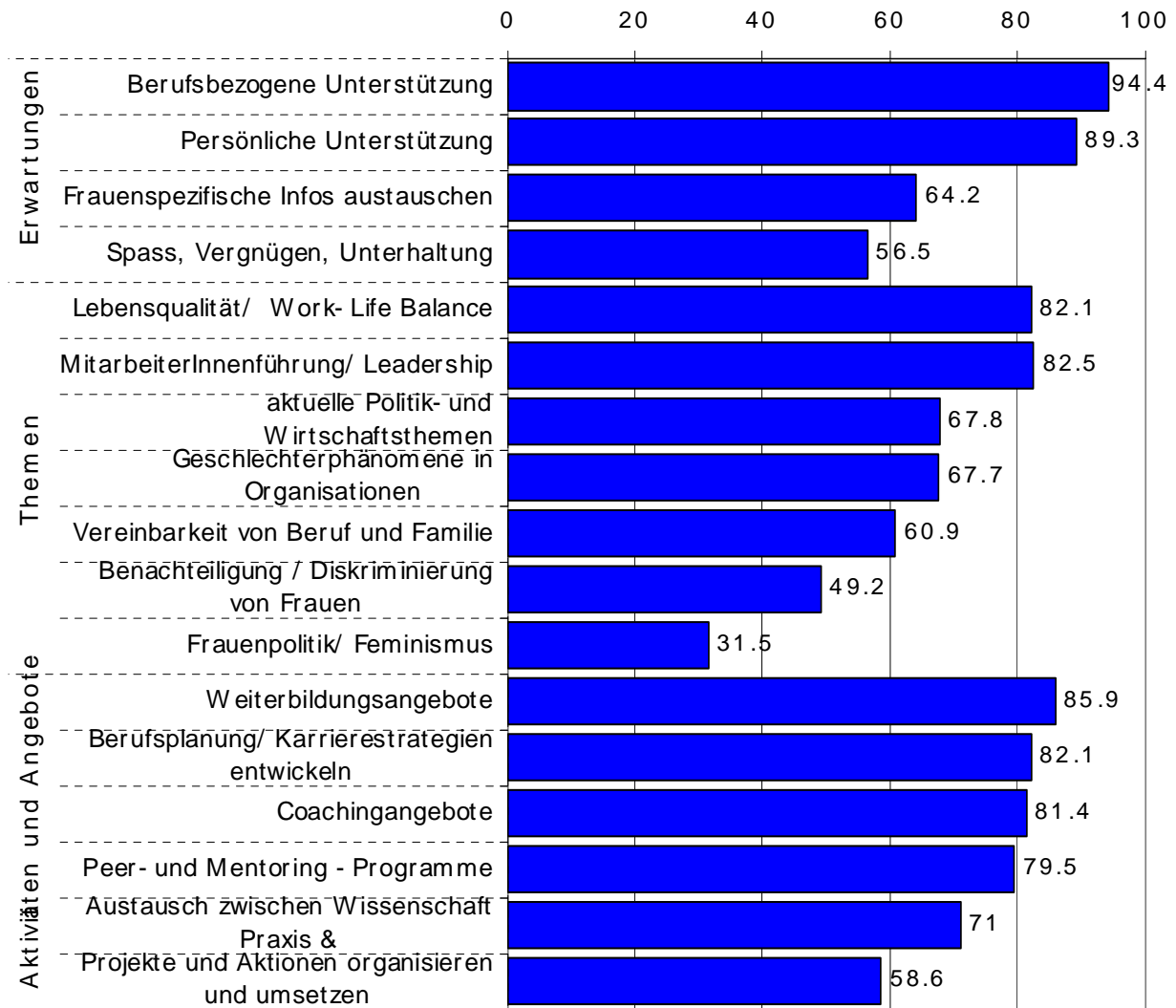
	M	SD
Erwartungen		
Persönliche Unterstützung	4,48	,83
Spaß, Vergnügen, Unterhaltung	3,62	1,09
Berufsbezogene Unterstützung	4,65	,66
Frauenspezifische Informationen austauschen	3,80	1,09
Themen		
Lebensqualität/ Work-Life Balance	4,27	,95
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	3,71	1,26
aktuelle Politik- und Wirtschaftsthemen	3,86	1,01
MitarbeiterInnenführung/Leadership	4,26	,90
Frauenpolitik/Feminismus	2,88	1,20
Geschlechterphänomene in Organisationen (z.B. gläserne Decke)	3,88	1,03
Benachteiligung /Diskriminierung von Frauen	3,40	1,14
Aktivitäten und Angebote		
Weiterbildungsangebote	4,37	,82
Peer- und Mentoring - Programme	4,22	,92
Austausch zwischen Wissenschaft & Praxis	3,99	,95
Coachingangebote	4,25	,91
Berufsplanung/Karrierestrategien entwickeln	4,30	,89
Projekte und Aktionen organisieren und umsetzen	3,69	1,09

Anmerkung: N= 531; Skala von 1 = trifft nicht zu bis 5 = trifft sehr zu;

Ausgehend von der schiefen Verteilung der Daten, und der Zielsetzung des Projektes als Bedarfserhebung werden in den weiterführenden Berechnungen Zustimmungshäufigkeiten berücksichtigt und dargestellt. Zu diesem Zweck wurde die Skalenwerte 4= „trifft eher zu“ und 5= „trifft sehr zu „Zustimmung“ zusammengeführt und 1= „trifft nicht zu“ bis 3= „teils/teils“ „als wenig Zustimmung“ gefasst.

Die Befragten erwarten sich von einem Netzwerk an erster Stelle berufsspezifische Unterstützung (94%) und persönliche Unterstützung (89%). Besonderes Interesse gilt den Themen Lebensqualität/Work-Life-Balance (82,1%) der Führungsthematik (82,5%), aktuellen Politik- und Wirtschaftsthemen (67,8%) sowie Geschlechterphänomenen in Organisationen (z.B. Stichwort gläserne Decke) (67,6%). Hinsichtlich der Aktivitäten und Angebote treten Weiterbildungsangebote (85,9%) und Aktionen in Bezug auf die Berufsplanung und Entwicklung von Karrierestrategien (82,1%), Coachingangebote (81,4%) sowie Peer- und Mentoring-Programme (79%) hervor (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7: Häufigkeit der Zustimmung zu den Erwartungen an ein Netzwerk



Anmerkung: In der Graphik sind die Prozentanteile der Zustimmung (4= trifft eher zu, 5= trifft sehr zu) aus der fünfteiligen Antwortskala (1=trifft nicht zu bis 5= trifft sehr zu) dargestellt.

Für die Themen und Aktivitäten wurden in den offenen Fragen zusätzliche Vorschläge bzw. konkrete Beispiele genannt. Diese beziehen sich auf

- Führung („Frauen als Führungskräfte“, „Aufstieg in Führungspositionen“, „aktuelle Trends im Management“, Personalentwicklung)
- die Vereinbarkeit von Beruf und Privat („Vereinbarkeit Beruf und Kinder“, Wiedereinstieg, Teilzeitmöglichkeiten, neue Arbeitsformen, steuerliche Absetzbarkeit der Kinderbetreuung)
- Geschlechterphänomene in Organisationen („Spannungsfeld Mann und Frau am Arbeitsplatz“, Erfolgshemmende Verhaltensmuster von Frauen, „Traditionelle Männerdomänen aufbrechen“, „geschlechtsspezifische Kommunikation“),
- Gehalt („Entwicklung eines Frauengehaltsbarometer“, Gehaltsthemen),
- aktuelle Trends aus der Wissenschaft (BWL und Ökonomie)

- Selbständigkeit (Business Pläne entwickeln, sich Selbständig machen)
- Weiterentwicklung von Soft Skills, die Verbesserung der Zielorientierung und –erreichung
- Gesundheits-Umweltthemen, Nachhaltigkeit, Umgang mit Steuern, Finanzen, Versicherungen, Alter und Arbeit.

In allen Diskussionsworkshops wird ein Ziel des Netzwerks stets klar betont: Das Frauennetzwerk soll den Austausch von berufsbezogenen Inhalten fördern. Diese Inhalte können eher allgemeiner Natur sein, wie z.B. neue Informationen zu den Themenbereichen Wirtschaft, Kultur, Politik und Wissenschaft, oder spezifisch, wie z.B. der Austausch von Jobangeboten, Informationen zu verschiedenen Arbeitgebern, Unternehmenskultur, Weiterbildung und konkrete Karrieretipps und –tricks. Eine Teilnehmerin beschreibt die Mischung aus generellen und spezifischen Informationen in dem Bild der Fischer und Angler. Sie möchte einerseits aus dem Vollen fischen, d.h. möglichst viele, und breite Informationen zur Auswahl haben, andererseits auch fündig werden, wenn sie konkret nach spezifischen Informationen sucht (angelt).

Im Netzwerk, so wird betont, geht es aber nicht nur um den Austausch von Informationen, sondern auch um die Generierung von neuem Wissen und um gegenseitiges Lernen. Das Frauennetzwerk stellt einen Personenpool dar, der in jeder einzelnen Person Wissen vereint, das durch Diskussionen mit anderen verändert wird und so zu neuen Ideen führt. Gemeinsame Projekte könnten dabei eine Möglichkeit darstellen, diese Synergieeffekte zu aktivieren. Einige Workshopteilnehmerinnen wünschen sich auch den Austausch von Informationen, welche den Arbeitsalltag erleichtern, wie Informationen zu Arbeits- und Steuerrecht, Softwarenutzung oder Büromanagement. Dieser Wunsch wird allerdings von der Gruppe widersprüchlich aufgenommen. Das Frauennetzwerk soll eher nicht Informationen und Leistungen anbieten, die am Markt leicht gefunden werden können und auch käuflich zu erwerben sind, sondern es geht um eben jene für die Berufslaufbahn relevante Informationen, welche nicht allgemein zugänglich sind (“hidden ways“ und „heimliche Rezepte“) und meist nur informell von Person zu Person weitergegeben werden.

Nur ein Drittel der Teilnehmerinnen der Online- Befragung (31,5%) erwartet sich die explizite Auseinandersetzung mit dem Thema Feminismus/Frauenpolitik. Etwa die Hälfte der Befragten wünscht sich die Beschäftigung mit dem Thema Benachteiligung und Diskriminierung von Frauen (49,2%). Auch in den Diskussionsworkshops sind dies Themen die kontrovers diskutiert werden. Zwei grundlegende Positionen werden sichtbar: Teilnehmerinnen, die im Frauennetzwerk das Besondere eben in der ausschließlichen Teilnahme von Frauen sehen, und die meinen, dass es eben darum ginge, sich für andere berufstätige Frauen einzusetzen. Sie beschreiben als stark politisch motiviertes Ziel die Förderung der Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern; ein klar feministischer Auftrag wird betont. Die andere Position beschreibt das Frauennetzwerk als Wirtschaftsexpertinnennetzwerk und assoziiert damit vorrangig die Generierung von beruflich relevantem Wissen und die Sichtbarmachung der Kompetenzen der Mitglieder. Für diese Teilnehmerinnen sind selbst Themen wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein Randthema des Frauennetzwerkes. Es wird befürchtet, dass die Betonung feministischer Anliegen zum Verlust des Expertinnenstatus in der Wirtschaft führt und dann mit dem Netzwerk „Frauenanliegen“ und Aktivitäten

außerhalb der Sphäre der bezahlten Arbeit assoziiert würden; eine Außenwirkung, die diesen Teilnehmerinnen nicht gefällt.

9.3.1 Der Einfluss von Lebens- und Arbeitsbedingungen

Für eine differenzierte Analyse inwieweit unterschiedliche Lebens- und Arbeitsbedingungen die Zustimmung zu den genannten Erwartungen, Themen und Aktivitäten beeinflussen, wurden statistische Unterschiede in Bezug auf Alter, Zeit seit dem Studienabschluss, dem Tätigkeitsfeld und der beruflichen Position und den Betreuungspflichten in den Zustimmungshäufigkeiten untersucht. Der Zusammenhang zwischen Alter und Zeit Abschluss des Studiums ist wie zu erwarten, hoch ($r = .89$). Für eine detaillierte Analyse von Lebensbedingungen werden diese jedoch auch in weiterer Folge getrennt in die Analysen einbezogen.

Diese Variablen wurden in logistische Regressionsmodelle eingebracht. Das statistische Verfahren der binären logistischen Regression prüft den „Zusammenhang“ zwischen einem abhängigen Merkmal mit zwei Ausprägungen (Zustimmung/wenig Zustimmung) sowie mehreren erklärenden Merkmalen, die unterschiedliche Messniveaus besitzen dürfen (Rese 2000). Als erklärende Merkmale für die Zustimmung zu den Erwartungen, Themen und Aktivitäten im Netzwerk wurden das Alter (1= unter 27, 2= 28 bis 32 Jahre, 3= 33 bis 37 Jahre, 4= über 38 Jahre), die Zeit seit dem Studienabschluss (1= unter 2 Jahren, 2= 2 bis 5 Jahre, 3= 6 bis 10 Jahre und 4= über 10 Jahre), das berufliche Tätigkeitsfeld („Angestellte in der Wissenschaft (Wirtschaftsuniversität)“, „Angestellte in wirtschaftlichen Kontexten“, „Selbständige/Freiberuflerinnen“, „Hausfrauen/Karenz“ und „arbeitslos“), die berufliche Position bzw. Stellung („Führungskräfte“ „Expertinnen ohne Führungsverantwortung“ „Sachbearbeiterinnen/ Assistierende Funktion“ und „Sonstiges (z.B. nicht zugeordnet, Einzelunternehmerinnen)“ sowie die Betreuungspflichten („keine Betreuungspflichten“, „Betreuungspflichten vorhanden“) einbezogen.

Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass die Merkmale, die in dieser Studie zur Charakterisierung der Lebens- und Arbeitsbedingungen herangezogen werden einen deutlichen und differenzierten Einfluss auf die abgefragten Aspekte aufweisen. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse beschrieben. Die Prozentsätze der Zustimmung für die Gruppen sind in Tabelle 7 dargestellt.

In Bezug auf die allgemeinen Erwartungen, die mit einem Netzwerk verbunden werden, liefern folgende Merkmale signifikante Erklärungswerte:

- Zeit seit dem Studienabschluss: Nur Frauen deren Studienabschluss zwischen 6 und 10 Jahren zurückliegt geben mit 71% häufiger (Referenzgruppe: über 10 Jahren) an, dass sie mit der Teilnahme am Netzwerk „Spaß, Vergnügen Unterhaltung“ verbinden. Befragte, deren Studienabschluss kürzer zurückliegt unterscheiden sich nicht.
- Frauen mit Betreuungspflichten assoziieren ein Netzwerk häufiger mit dem Austausch „frauenspezifischer Informationen“ als Frauen ohne Betreuungspflichten (69% versus 63%).

In Bezug auf die Themen haben folgende Merkmale signifikante Erklärungswerte:

- die berufliche Stellung für das Thema „Lebensqualität und Work-Life Balance“: Expertinnen und Sachbearbeiterinnen zeigen mehr Interesse als Führungskräfte und Sonstige
- das Alter und die Betreuungspflichten für „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ als Thema des Frauennetzwerkes: ab 38 Jahren ist die Zustimmung geringer, Frauen mit Betreuungspflichten stimmen mehr zu
- die Zeit seit dem Studienabschluss für das Thema „MitarbeiterInnenführung/Leadership“: hier liegt das Interesse bei den Befragten, deren Studienabschluss weniger als 6 Jahre zurückliegt unter dem Durchschnitt.
- das Alter und die Position für das Thema „Frauenpolitik/Feminismus“: Jüngere Frauen haben weniger Interesse als Frauen über 38 Jahren, Führungskräfte weniger als andere Frauen in anderen Positionen.
- das Alter und die Betreuungspflichten auf das Thema „Geschlechterphänomene in Organisationen“: Frauen unter 27 Jahren und zwischen 33 bis 37 Jahren zeigen ein geringeres Interesse als die anderen Altersgruppen; auch diejenigen Frauen, die Betreuungspflichten zu erfüllen haben verbinden ein Netzwerk weniger mit diesem Thema als Frauen ohne Betreuungspflichten.
- das Alter und die Position auf das Thema „Benachteiligung/Diskriminierung von Frauen“: jüngere Frauen haben weniger Interesse, Frauen in Expertinnen- oder Sachbearbeiterinnenfunktionen mehr Interesse als Führungskräfte oder Sonstige.

In Bezug auf die Aktivitäten haben folgende Merkmale signifikante Erklärungswerte:

- die Zeit seit dem Studienabschluss und die Position auf die Zustimmung zu „Weiterbildungsangeboten“: Diese werden von jüngeren Absolventinnen stärker als von älteren gewünscht; Sachbearbeiterinnen wünschen mehr Weiterbildung als die Frauen in anderen Positionen.
- die Zeit seit dem Studienabschluss auf „Peer- und Mentoring-Programme“: Eine besonders hohe Zustimmung zeigen Frauen deren Studienabschluss länger als 6 Jahre zurückliegt.
- Eine besonders hohe Zustimmung zu „Coachingangeboten“ kommt von Frauen, die als Wissenschaftlerinnen an der WU beschäftigt sind oder Hausfrauen und Frauen in Karenz, sowie von Sachbearbeiterinnen. Jene die keine Betreuungspflichten zu erfüllen haben zeigen mehr Interesse an Coachingangeboten als Frauen mit Betreuungspflichten.
- Das Alter und die Zeit seit dem Studienabschluss spielt eine Rolle für die Zustimmung zu „Berufsplanung und Karrierestrategien entwickeln“. Jüngere Frauen, deren Studienabschluss kürzer zurückliegt, Sachbearbeiterinnen und Expertinnen zeigen ein überdurchschnittliches Interesse; aber auch diejenigen, die keine Betreuungspflichten haben.

Diese Ergebnisse zeigen auf, dass die aktuelle Lebens- und Arbeitssituation der Frauen Einfluss auf die Interessensverfolgung in einem Netzwerk hat. Klar wird, dass ein berufliches Frauennetzwerk, zielgruppenspezifische Aktivitäten setzen muss. AbsolventInnen jüngeren Jahrgangs, mit weniger

beruflicher Erfahrung und Personen die in Organisationen eher auf der unteren Stufe der Karriereleiter stehen, suchen im Netzwerk Unterstützung in Form von Coaching, Weiterbildung und der Entwicklung von Karrierestrategien. Für Frauen mit Betreuungspflichten rücken die Suche nach persönlicher Unterstützung, sowie die Vereinbarkeitsproblematik stärker in den Vordergrund.

Dies ist ein deutlicher Hinweis auf eine wesentliche Herausforderung für das Netzwerkmanagement. Die Aufgabe in Netzwerken besteht darin, die Gratwanderung zwischen Homogenität und Diversität erfolgreich zu balancieren. Ähnliche soziale Hintergründe und Lebensbedingungen erleichtern es, ganz bestimmte Themen und Zielsetzungen gemeinsam zu verfolgen und dadurch den aktiven Austausch im Netzwerk erhöhen. Andererseits können die bewusste Wahrnehmung der Unterschiedlichkeit und Berücksichtigung der Vielfalt als Innovationsfaktoren fungieren, die es ermöglichen neue Lösungen für bekannte Probleme herbeizuführen.

Tabelle 7: Prozentsätze der Zustimmung zu Erwartungen, Themen und Aktivitäten des Netzwerks

	Gesamt	Altersgruppe				Zeit seit Studienabschluss				Tätigkeitsfeld					Berufliche Position				Betreuungspflichten	
		unter 27	28 bis 32	33 bis 37	über 38	unter 2	2 bis 5	6 bis 10	über 10	Wissenschaft angestellt	Wirtschaft angestellt	Freiberuflich/Selbständig	Hausfrau/Karenz	Arbeitslos	Führungskraft	Expertin ohne Führung	Sachbearbeiterin	Sonstiges	Betreuungspflichtigen	keine Betreuungspflicht
	%																			
Erwartungen																				
Persönliche Unterstützung	89	83	92	93	90	85	88	93	93	87	89	95	96	77	91	88	87	92	93	88
Spass, Vergnügen, Unterhaltung	57	56	59	61	47	52	60	71	47	57	57	57	59	41	53	61	54	51	57	56
Berufsbezogene Unterstützung	94	95	95	98	91	95	96	96	92	94	94	95	100	94	95	95	93	94	93	95
Frauenspezifische Infos austauschen	64	68	68	56	64	68	66	59	62	76	63	58	82	53	60	66	74	53	69	63
Themen																				
Lebensqualität/ Work- Life Balance	82	83	83	83	79	84	80	82	85	76	83	78	96	77	79	84	90	69	82	82
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	61	61	70	60	43	62	64	60	54	57	59	57	86	71	58	62	66	49	76	56
aktuelle Politik- und Wirtschaftsthemen	68	64	66	71	73	66	64	70	70	73	67	67	77	77	66	70	65	71	69	67
MitarbeiterInnenführung/Leadership	83	80	86	84	83	80	79	87	85	75	85	75	86	82	88	80	79	80	78	84
Frauenpolitik/Feminismus	32	29	30	29	41	33	22	35	35	39	31	33	27	24	23	34	36	37	38	29
Geschlechterphänomene in Organisationen	68	64	75	65	73	71	67	70	71	75	70	63	50	82	67	72	72	65	62	72
Benachteiligung /Diskriminierung von Frauen	49	46	56	46	51	52	54	42	48	60	49	42	36	53	40	56	54	41	44	51
Aktivitäten und Angebote																				
Weiterbildungsangebote	86	90	89	85	84	88	91	87	78	81	88	78	96	88	83	85	96	80	82	87
Peer- und Mentoring - Programme	80	76	80	84	80	75	76	87	84	75	80	80	86	65	78	81	80	76	84	78
Austausch zwischen Wissenschaft & Praxis	71	72	76	63	74	69	75	75	66	81	69	73	64	71	65	74	74	73	75	70
Coachingangebote	81	84	85	81	77	80	83	84	78	87	81	72	96	71	78	83	88	73	75	83
Berufsplanung/Karrierestrategien	82	87	92	76	70	85	88	82	72	84	84	70	91	82	77	87	86	67	71	85
Projekte und Aktionen organisieren	59	60	57	65	52	57	61	65	52	46	59	67	64	65	56	57	63	67	58	59

Anmerkung: signifikante Unterschiede innerhalb der Gruppen ($p < .05$) ist fett gedruckt

9.3.2 Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Angestellten in anderen Organisationskontexten

Da in der vorliegenden Studie die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen eine besondere Zielgruppe darstellen, wurde der Einfluss des Anstellungskontextes Universität und Wirtschaft auf die Erwartungen durch einen gesonderten Vergleich der beiden Gruppen berücksichtigt.

Tabelle 8: Erwartungen der Befragten nach Anstellungskontext

	Anstellungskontext				
	WU- Assistentinnen		Wirtschaft - andere Organisationen		
Erwartungen	n	%	n	%	
Persönliche Unterstützung	58	86,6	321	88,9	
Spaß, Vergnügen, Unterhaltung	38	56,7	207	57,3	
Berufsbezogene Unterstützung	63	94,0	339	93,9	
Frauenspezifische Informationen austauschen	51	76,1	226	62,6	**
Themen					
Lebensqualität/ Work- Life Balance	51	76,1	301	83,4	
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	38	56,7	214	59,3	
aktuelle Politik- und Wirtschaftsthemen	49	73,1	241	66,8	
MitarbeiterInnenführung/Leadership	50	74,6	306	84,8	**
Frauenpolitik/Feminismus	26	38,8	110	30,5	
Geschlechterphänomene in Organisationen (z.B. gläserne Decke)	50	74,6	253	70,1	*
Benachteiligung /Diskriminierung von Frauen	40	59,7	178	49,3	*
Aktivitäten und Angebote					
Weiterbildungsangebote	54	80,6	316	87,5	**
Peer- und Mentoring - Programme	50	74,6	290	80,3	
Austausch zwischen Wissenschaft & Praxis	54	80,6	250	69,3	**
Coachingangebote	58	86,6	294	81,4	
Berufsplanung/Karrierestrategien entwickeln	56	83,6	302	83,7	
Projekte und Aktionen organisieren und umsetzen	31	46,3	212	58,7	

Anmerkung: Prozentsatz klarer Zustimmung (4= stimme eher zu, 5=stimme sehr zu); signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen sind mit * gekennzeichnet (** p<.05, *p<.10)

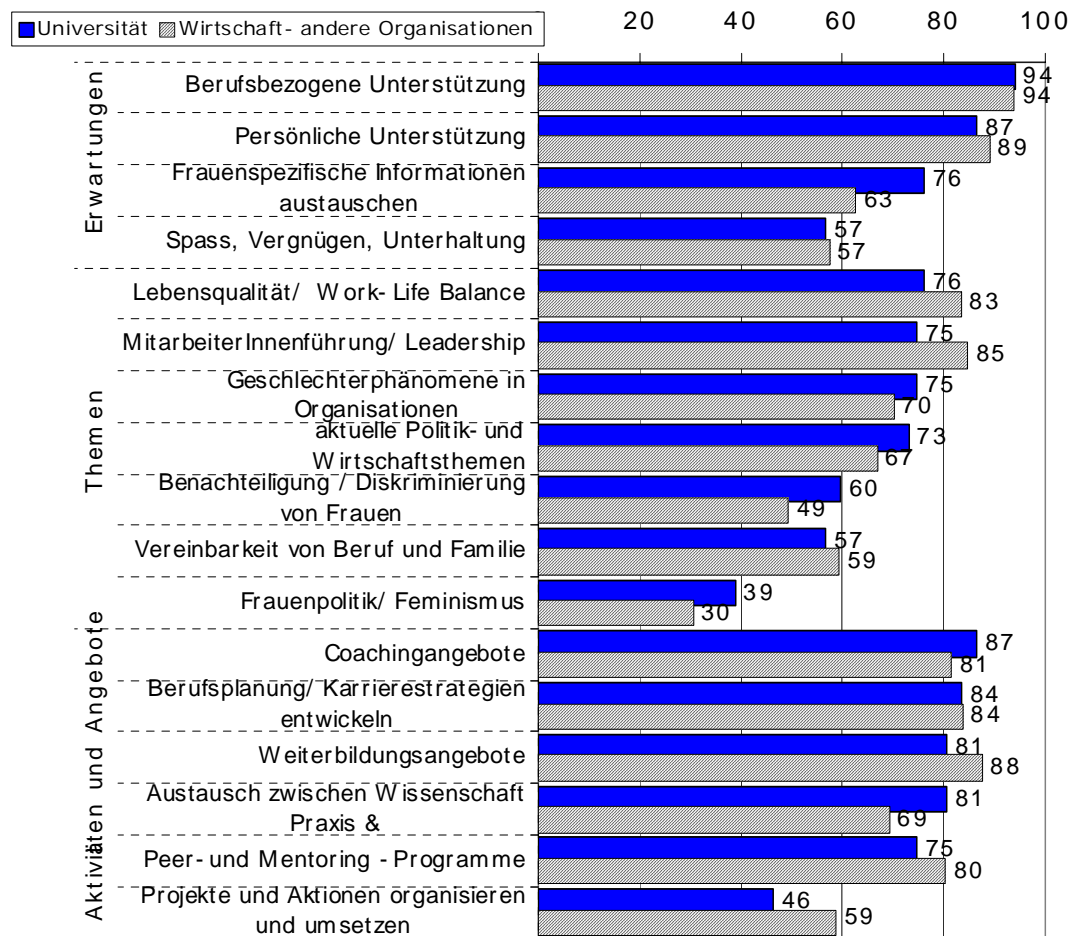
Die stärkste Zustimmung seitens der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen ergibt sich zugunsten eines Netzwerks, in dem die berufsbezogene Unterstützung im Zentrum steht. In Bezug auf die thematische Ausrichtung, stehen „Work-Life Balance“, „MitarbeiterInnenführung“ und „Geschlechterphänomene in Organisationen“ mit einer Zustimmung von mehr als drei Viertel der Befragten im Vordergrund. „Coachingangebote“ und die Thematik „Berufsplanung/Karrierestrategien“ sind Aktivitäten, die von Frauen im wissenschaftlichen Anstellungskontext am häufigsten gewünscht werden.

Unterschiede zwischen den Gruppen zeigen, dass Frauen im wissenschaftlichen Anstellungskontext, das Netzwerk noch stärker als Forum für den Austausch „frauenspezifischer Informationen“ sehen und dass diese das Thema

„Benachteiligung/Diskriminierung“ und „Geschlechterphänomen in Organisationen“ sowie der „Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis“ stärker anspricht als ihre Kolleginnen, die in anderen Organisationszusammenhängen angestellt sind. Diese zeigen im Unterschied zu ihren wissenschaftlichen Kolleginnen stärkeres Interesse an dem Thema „Mitarbeiterinnenführung“ und „Weiterbildungsangebote“.

Die Unterschiede in der Zustimmung zu den einzelnen Fragen, geben Hinweise auf die Bedeutung von Themendiskursen in den beiden Anstellungskontexten. So ist etwa der „Führungsdiskurs“ in den Wirtschaftsunternehmen sehr bedeutsam. Das Anstreben einer Führungsposition in Unternehmen der Wirtschaft ist ein zentrales Merkmal des Karriereerfolges und hat für das alltägliche Handeln auf allen Ebenen eine stärkere Bedeutung als in der Wissenschaft, die stark geprägt wird, durch einen „ExpertInnendiskurs“ und die kontinuierliche, meist auch individualisierte Erarbeitung und Aneignung neuen Wissens (was hier auch eine Erklärung für das unterschiedlich stark betonte Interesse nach Weiterbildungen dienen kann). Auf Seiten der Wissenschaftlerinnen scheint auch ein höheres Interesse für Benachteiligung von Frauen und den Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft vorhanden zu sein. Die Forderung nach der Verwertbarkeit des wissenschaftlichen Wissens für die Praxis seitens der Studierenden oder die Möglichkeit der Erforschung von Phänomenen in Unternehmen bzw. der Wirtschaft sind Thematiken, mit denen sich wissenschaftliche Mitarbeiterinnen in Lehre und Forschung häufig auseinandersetzen.

Abbildung 8: Häufigkeit der Zustimmung nach Anstellungskontext



Anmerkung: In der Graphik sind die Prozentanteile der Zustimmung der Wissenschaftlerinnen absteigend angeordnet.

Die Bevorzugung von Coachingangeboten seitens der Wissenschaftlerinnen verweist auf die häufig individualisierte Arbeitsroutine im wissenschaftlichen Kontext. Hier ist die Entwicklung und Fokussierung auf eine individuelle inhaltliche Ausrichtung des Forschungsfeldes erforderlich. Die Präferenz für Coachingmaßnahmen, in deren Zentrum üblicherweise die Reflexion der persönlichen Schwierigkeiten in Zusammenhang mit den eigenen Zielvorstellungen steht, bietet eine Erklärung dafür.

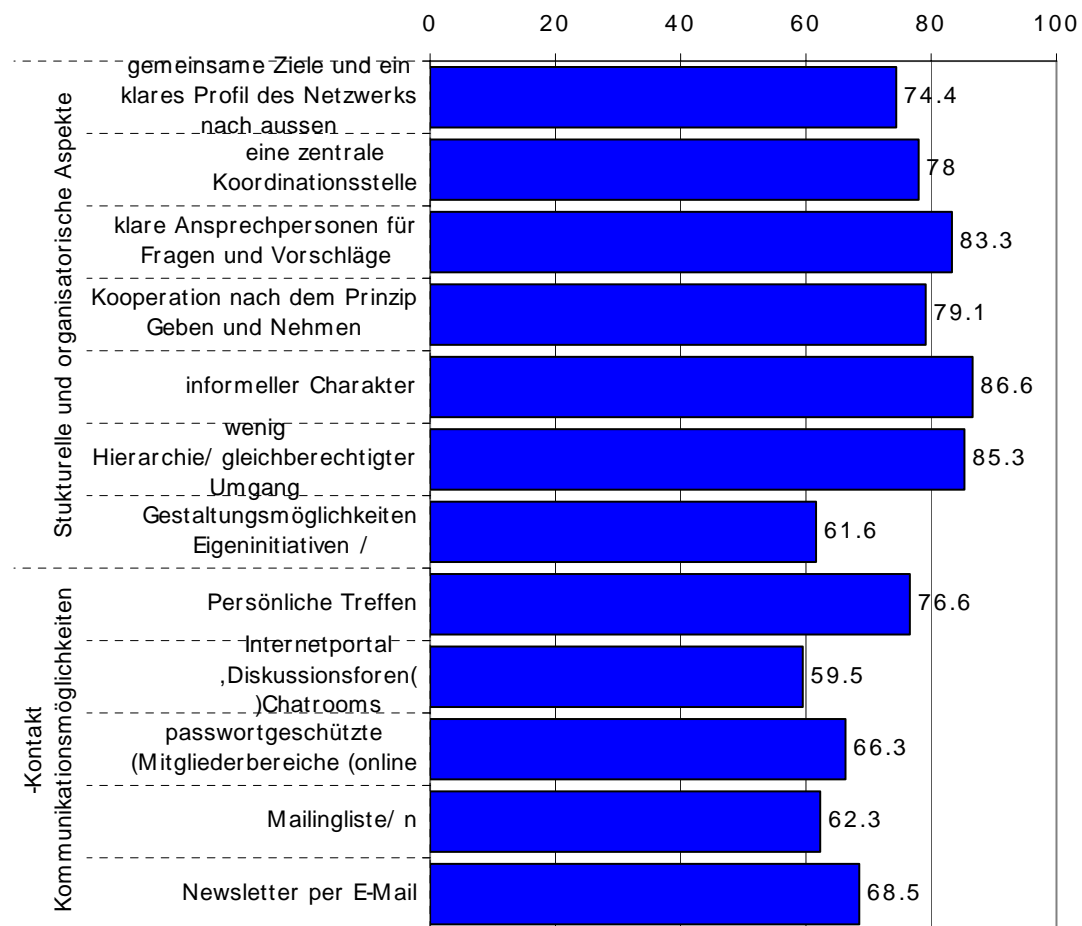
Auch in den Diskussionsgruppen wurde seitens der Wissenschaftlerinnen auf die Spezifika des Kontextes verwiesen. Der Arbeitsalltag der an der WU beschäftigten Assistentinnen und Lektorinnen wird im Vergleich zu ihren Kolleginnen in der freien Wirtschaft als stark unterschiedlich wahrgenommen. Aber auch hier steht das berufliche Ziel an erster Stelle: die Wissenschaftlerinnen sehen das Frauennetzwerk als Unterstützung für ihre Forschungsarbeiten und ihre Publikationstätigkeiten: Diss- und Habitzirkel werden als Beispiel genannt, ebenso wie die Beschäftigung mit aktuellen Publikationen, oder Präsentationen für Konferenzen. "Der berufliche Austausch an der WU ist eher gering und soll über das

Netzwerk aktiviert werden" (D4²). Im Netzwerk soll emotionale Unterstützung durch andere Personen gefunden werden. Solidarität unter den Frauen, Gemeinsamkeit statt Alleinsein sind Wünsche und Erwartungen an das Frauennetzwerk.

9.4 Erwartungen an Gestaltung von Struktur und Organisation des Netzwerks

Die Analyse der Zustimmungshäufigkeiten bringt zum Ausdruck, dass fast 90 Prozent der Befragten, dem informellen Charakter in einem Netzwerk, sowie dem gleichberechtigten und nicht hierarchischen Umgang miteinander große Bedeutung zumessen. Ein weiterer wichtiger Beitrag, wird einer Stelle zugemessen, die für Fragen und Vorschläge ansprechbar ist oder in Form einer zentralen Koordinationsstelle für die Anliegen und Unterstützung der Aktivitäten zuständig ist. Abbildung 9 gibt einen Überblick.

Abbildung 9: Wichtigkeit struktureller und organisatorischer Aspekte



² Kürzel stehen für wörtliche und singgemäße Aussagen von Teilnehmerinnen in den Diskussionsworkshops.

Anmerkung: In der Graphik sind die Prozentanteile der Zustimmung (4= trifft eher zu, 5= trifft sehr zu) aus der fünfteiligen Antwortskala (1=trifft nicht zu bis 5= trifft sehr zu) dargestellt.

Wie im vorangegangenen Abschnitt wurde auch hier eine logistische Regressionsanalyse zur Aufklärung des Einflusses der Lebens- und Arbeitsbedingungen auf die abgefragten strukturellen und organisatorischen Aspekte des Netzwerks durchgeführt. Es zeigen sich, bis auf die unten angeführten Einflüsse auf die Variable „Prinzip Geben und Nehmen“ keine signifikanten Modellergebnisse. Es ist anzunehmen, dass hier persönliche Einstellungen und Werthaltungen der Personen stärker zum Tragen kommen, als die erhobenen soziodemographischen Merkmale. Prozentsätze der Zustimmung nach Gruppen sind in Tabelle 9 dargestellt.

In den Diskussionsrunden wurde für die Gestaltung der Organisation besonders die Koordination des Netzwerks angesprochen. Teilnehmerinnen der Diskussionsrunden, die ihre Erfahrungen aus anderen Netzwerken einbringen, stellen klar, dass ein Netzwerk ohne eine zentrale Koordination, welche Impulse liefert und für Fragen und administrative Belange zur Verfügung steht, „wenig Chancen auf Überleben“ (A1, A2) hätte. Als Beispiel wird die Beendigung der Aktivitäten eines Businessnetzwerks angeführt, das „gestorben“ sei als die Initiatorin sich krankheitsbedingt zurückziehen musste.

Die Steuerung der Gruppengröße ist in den Diskussionsrunden ein zentrales Thema: Als Negativbeispiele werden Veranstaltungen von Netzwerken genannt, bei denen die anwesende Gruppe so groß ist, dass für das Knüpfen neuer Kontakte kaum Raum besteht. Dann würden wieder nur die bereits bestehenden Freundschaften gepflegt. Ein intensiver persönlicher Kontakt scheint nur möglich zu sein, wenn die Größe des Netzwerkes überschaubar bleibt. So meint eine Teilnehmerin, dass eine Größe von etwa 70 Personen wünschenswert wäre, weil bei dieser Größe noch eine Selbstregulation möglich ist (D5). Eine andere Teilnehmerin nennt 50 Personen als ausreichend und überschaubar (G11). "Das Netzwerk soll nicht zu groß sein, weil ich sonst nur wieder die treffe, die ich ohnehin kenne. Dafür brauche ich das Netzwerk nicht (G11)". Der Vorschlag der Teilnehmerinnen im Umgang mit der Gruppengröße bezieht sich auf die Entstehung von Gruppierungen die sich zu einem vertiefenden Austausch etwa nach Positionen, Arbeitsfeld oder Interesse zusammentun könnten.

Aus Sicht der Wissenschaftlerinnen werden im Rahmen einer Diskussionsrunde für den Aufbau des Frauennetzwerks zwei Ebenen formuliert, die unterschiedliche Funktionen erfüllen: die Kern- und die übergeordnete Ebene. Die Kernebene soll WU-Wissenschaftlerinnen umfassen, die sich gegenseitig sachlich und emotional unterstützen. Die Funktionen der Kernebene, in der sich unterschiedliche Arbeitskreise bilden könnten, sind stark an den Berufsalltag der Gruppe der WU-Wissenschaftlerinnen angepasst. Wissenschaftlerinnen sehen sich innerhalb eines größeren Netzes als relativ unabhängige Gruppe oder Unternetz, wobei die Wirtschaftsuniversität als Organisation mit allen Besonderheiten stets zu berücksichtigen wäre. Eine Teilnehmerin meinte, dass innerhalb der

WU das Konkurrenzdenken eine Rolle spielt (D3). Aktivitäten in kleineren Gruppen fördern die subjektive Kontrolle über den Austausch; Vorurteilen und generellem Misstrauen kann durch intensiveres persönliches Kennen lernen leichter begegnet werden und dadurch kann mehr Vertrauen entwickelt werden. Im Klima von gegenseitiger Konkurrenz ist der Wunsch nach kleinen Gruppen oder aber auch nach individuellen Angeboten wie „Coaching“ in der die Verschwiegenheit nach außen eine wichtige Regel darstellt, verständlich. Die übergeordnete Ebene wäre offen für alle WU-Absolventinnen, hier könne man "über den Tellerrand schauen" (D2). Der Kontakt zu Praktikerinnen ist für informelle Treffen in Bezug auf die gegenseitige Bereicherung zwischen Wissenschaft und Praxis interessant, weniger aber zum Austausch persönlicher beruflicher Belange. Diese Ebene soll auch einen politischen Auftrag erfüllen, indem sie die Position der Frau in der Gesellschaft thematisieren und stärken soll. Die Umsetzung von Gender Mainstreaming und Gleichstellung von Frauen und Männern in Hinblick auf Berufs- und Gehaltsangebote könnten ein Ziel der äußeren Ebene eines WU-Frauennetzwerks sein.

Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten innerhalb des Netzwerks: Wie in Abbildung 9 dargestellt treten als bevorzugte Kommunikationsmöglichkeit persönliche Treffen als wichtig hervor. In den Gruppendiskussionen wurde dieses Ergebnis bestätigt. So sind sich viele Teilnehmerinnen einig, dass "ohne persönlichen Kontakt nix gehen würde" (G2, G6, G9). Die Erstellung einer Webseite mit der Möglichkeit Informationen zu posten und über aktuelle Ereignisse zu informieren wird als wichtig erachtet, jedoch als ein „Hilfsmittel“ angesehen, welches persönliche Treffen nicht ersetzen kann. Eine über die Homepage verfügbare Datenbank mit den beruflichen und privaten Eigenschaften der Mitglieder ist wertvoll im Sinn der Informationsbeschaffung und ermöglicht einen raschen Austausch. Persönliche Erfahrungen der Teilnehmerinnen zeigen, dass diese Datenbank für eine Suche nach spezifischen Informationen über Kompetenzen und Interessen von Netzwerkmitgliedern interessant ist und genutzt wird, jedoch zu einer ersten persönlichen Kontaktabahnung mit einer völlig unbekannt Person wenig geeignet erscheint. Die virtuellen Kommunikationsmöglichkeiten können ein persönliches Kennen lernen nicht ersetzen. Sobald aber mit der Beschreibung der Person in der Datenbank ein persönliches Gespräch möglich war und ein Gesicht assoziiert wird, ist die Kontaktnahme zu einem späteren Zeitpunkt wesentlich erleichtert.

Die Homepage hat nach Meinung der Diskussionsteilnehmerinnen zudem eine weitere wichtige Funktion, nämlich die Öffentlichmachung und Präsentation des Netzwerks nach Außen. Ein positives Image an der Wirtschaftsuniversität und nach Außen wird auch als ein zentrales Ziel des WU-Frauennetzwerks formuliert. Das Frauennetzwerk soll sich als Expertinnenorganisation positionieren und auch für externe Personen als Ansprechpartner für arbeitsbezogene Fragen zur Verfügung stehen. Das Wort „Frauenpower“ wird als Schlagwort für „Public relations“ Aktivitäten angedacht. „Interessenten sollen sehen, welches Potenzial an Kompetenz bei den WU-lerinnen zu holen ist“ (A8).

9.4.1 Kooperation nach dem Prinzip „Nehmen und Geben“

In den quantitativen Ergebnissen der Befragung zur Kooperation in einem Netzwerk liefern folgende Merkmale signifikante Erklärungswerte:

- Zeit seit dem Studienabschluss: Frauen deren Studienabschluss zwischen 6 und 10 Jahren zurückliegt geben häufiger (Referenzgruppe: über 10 Jahren) an, dass sie das Prinzip "Geben und Nehmen" als wichtig erachten.
- Betreuungspflichten: Frauen mit Betreuungspflichten stimmen dem „Prinzip Geben und Nehmen“ weniger häufig zu, als Frauen ohne Betreuungspflichten.

Die Bedeutung dieses Prinzips scheint mit den Erfahrungen und Lebensumständen der Frauen zu tun zu haben. Da dieses Prinzip häufig als erfolgsrelevante Regel für Netzwerke angeführt wird (Schachtner/Winker 2005), wurde in den Diskussionsworkshops das Thema des Gebens und Nehmens vertiefend diskutiert. Es wurde deutlich, dass der Austausch innerhalb des Netzwerkes ein sensibles Thema ist, in dem sich gesellschaftliche Konventionen oft mit persönlichen Ansprüchen spießen. Die Kultur eines befriedigenden Austauschs könnte erreicht werden, indem von Einzelnen damit begonnen wird, aktiv Informationen und Ressourcen innerhalb des Netzwerkes anzubieten („first give“). Damit könne ein Kreislauf aus Geben und Nehmen gestartet werden, indem auch die anderen Mitglieder diesen Beispielen folgen und zuerst daran denken, was sie beitragen können, und nicht was sie nehmen können. Aufgrund der gesellschaftlichen Norm der Reziprozität könne erwartet werden, dass andere Personen auf Hilfestellungen und die Bereitstellung von Nutzen mit der Bereitschaft reagieren, ebenfalls Ressourcen einzubringen. Innerhalb des Frauennetzwerkes würde auf diese Weise kontinuierlich ein Marktplatz für individuelle Hilfestellungen entstehen. Unter der Rubrik „suchen und bieten“ können freiwillige Leistungen angeboten, gesucht und letztlich getauscht werden.

In den Gesprächen wird sichtbar, dass eine Balance zwischen Geben und Nehmen angestrebt wird. „Frauen sind sensibel dafür, dass das Verhältnis aus Geben und Nehmen ausgeglichen ist“ (B3). Interessant ist die Frage, wie die Balance zwischen Geben und Nehmen erreicht werden kann. Die Teilnehmerinnen eines Workshops meinen, dass der Austausch nicht direkt und nicht sofort erfolgen muss. Bereits die Wahrnehmung der Möglichkeit, bei Bedarf etwas aus dem Netzwerk zu erhalten, könne das eigene Angebot von Ressourcen aufwiegen (B2, B3). Gegenleistungen für die Nutzung eines Angebotes werden nicht auf unmittelbar vergleichbare oder materielle Ressourcen beschränkt. Wenn eine Aktivität zum Nutzen der anderen Mitglieder eingebracht wird (z. B. Vortrag zu gestalten), dann wird unmittelbar als Gegenleistung erwartet, dass mit Anerkennung, Wertschätzung und Respekt reagiert wird, was etwa auch durch ein „volles Haus“ (B4) zum Ausdruck kommt. Mittelfristig wird erwartet, dass jemand anderer auch einen Vortrag anbietet.

Das erwartete und gewünschte Verhalten innerhalb des Frauennetzwerkes hängt nach Meinung der Teilnehmerinnen stark von den persönlichen Erfahrungen und Werthaltungen

ab. Allgemeine Normen über den Austausch von Ressourcen könnten deshalb nicht gelten. Die einzelnen Mitglieder sollten selbstverantwortlich steuern, was letztlich innerhalb des Netzwerkes als adäquater und fairer Austausch erlebt wird. Um Frauen ohne Netzwerkerfahrung zu schützen und die Erwartungen der Mitglieder an das Netzwerk zu steuern, soll ein Verhaltenskodex aus einfachen Regeln mit konkreten Beispielen entwickelt werden.

Tabelle 9: Prozentsätze der Zustimmung zu strukturellen und organisatorischen Aspekten

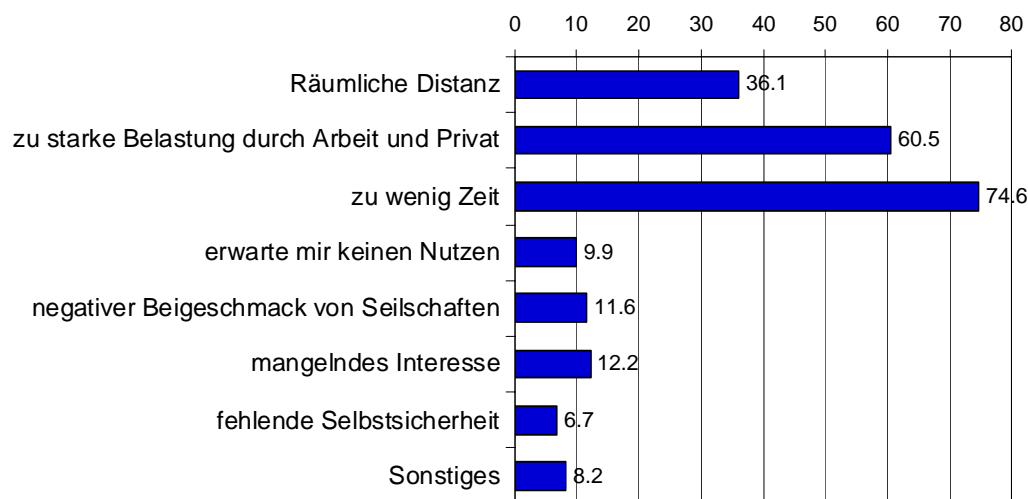
	Gesamt	Altersgruppe				Zeit seit Studienabschluss				Tätigkeitsfeld				Berufliche Position				Betreuungspflichten			
		%	unter 27	28 bis 32	33 bis 37	über 38	unter 2	2 bis 5	6 bis 10	über 10	Wissenschaft angestellt	Wirtschaft-angestellt	Freiberuflich/Selbstständig	Hausfrau/Karenz	Arbeitslos	Führungskraft	Expertin ohne Führung	Sachbearbeiterin	Sonstiges	Betreuungspflichten	keine Betreuungspflicht
Stukturelle und organisatorische Aspekte																					
gemeinsame Ziele und ein klares Profil des Netzwerks nach aussen	74	73	78	73	75	71	80	78	71	76	75	68	82	71	76	77	72	65	71	75	
eine zentrale Koordinationsstelle	78	72	80	81	85	76	87	77	73	81	78	68	86	82	79	77	82	69	78	78	
klare Ansprechpersonen für Fragen und Vorschläge	83	85	90	81	78	83	90	87	76	82	85	75	96	88	82	87	86	71	81	85	
Prinzip Geben und Nehmen	79	72	80	81	85	72	84	86	79	75	80	85	68	71	83	79	71	86	75	80	
informeller Charakter (dass jede mit jeder in Kontakt treten kann)	87	86	88	87	86	86	89	87	85	85	85	88	96	99	83	87	93	82	85	87	
wenig Hierarchie/gleichberechtigter Umgang	85	84	86	84	88	85	88	85	85	84	85	88	82	94	83	86	86	88	85	85	
autonome Gestaltungsmöglichkeiten	62	62	63	62	57	64	61	63	60	66	60	68	64	65	51	65	63	73	65	61	
Kontakt- Kommunikationsmöglichkeiten																					
Persönliche Treffen	77	71	79	80	79	68	80	86	77	73	78	75	73	77	78	78	72	75	73	78	
Internetportal	60	62	63	53	57	64	59	59	57	61	59	57	59	77	53	60	71	57	60	59	
geschützte Mitgliederbereiche (online)	66	65	71	64	64	70	56	72	64	63	66	63	73	88	61	68	68	71	66	66	
Mailingliste/n	62	64	69	55	57	64	63	65	56	72	60	63	77	65	57	65	67	57	64	62	
Newsletter per E-Mail	69	66	71	70	67	65	71	74	66	66	71	60	73	53	66	68	82	55	67	69	

Anmerkung: signifikante Unterschiede innerhalb der Gruppen ($p < .05$) ist fett gedruckt

9.5 Hinderliche Faktoren für die Beteiligung an Netzwerken

Subjektiv erlebte hinderliche Gründe für die Aktivität und Mitgliedschaft in einem Netzwerk können in der Person und in deren Lebens- und Arbeitssituation liegen, aber auch in der örtlichen Erreichbarkeit der Angebote. Dabei ist die Beteiligung an einem Netzwerk vor allem eine Frage der persönlichen zeitlichen Ressourcen. Dies zeigen auch die vorliegenden Ergebnisse: Die stärksten Hinderungsgründe stellt die Wahrnehmung dar, zuwenig Zeit zur Verfügung zu haben (76%) oder durch Arbeit und Privat zu stark belastet zu sein (61,5%). Hinzu kommt als dritter herausragender Hinderungsgrund, die räumliche Distanz zu Wien bzw. zur Wirtschaftsuniversität (37%). Etwa 12% der Angaben beziehen sich auf „mangelndes Interesse“ oder den „negativen Beigeschmack von Seilschaften“, in 10% der Fälle wird angeführt, dass man sie sich keinen Nutzen von einer Netzwerkbeteiligung erwartet.

Abbildung 10: Hinderliche Faktoren für die Netzwerkbeteiligung



Empirische Befunde legen nahe, dass Frauen aufgrund ihrer Eingebundenheit in ihre familiären Beziehungsnetze und ihre Betreuungsaufgaben, weniger Zeit in das beruflich orientierte Networking investieren können als Männer. Dies zeigen auch die vorliegenden Ergebnisse: Eine Regressionsanalyse mit den demographischen Variablen (siehe Tabelle 10) zeigt, dass sich weder Alter, Tätigkeit oder berufliche Position sondern die Betreuungspflichten signifikant auswirken, und die Belastung durch Arbeit und Privat als Hindernis wahrgenommen wird. Frauen mit Betreuungspflichten führen diesen Grund häufiger an (69%) als Frauen ohne Betreuungspflichten (58%).

Bei der offenen Frage im Online-Fragebogen und in den Diskussionsrunden wurden weitere Aspekte genannt, die auf den Wunsch nach einer klaren Zielausrichtung, einer professionellen Umsetzung und der Gestaltung der Angebote abzielen. Am häufigsten wurden Kosten-Nutzen Überlegungen angeführt. Als hinderlich und demotivierend wird erlebt: „wenn es nur um Smalltalk geht“, „wenn die Treffen keinen Nutzen haben“, „wenn die

persönliche Verpflichtung zu hoch ist“, „wenn der Kreis der Teilnehmerinnen für das eigene Tätigkeitsfeld nicht relevant ist“, usw.). Lässt sich persönlicher Nutzen aus den Aktivitäten ziehen, so würden sich auch Lösungen für das Zeitproblem finden lassen.

Tabelle 10: Prozentanteil der Zustimmung zu hinderlichen Faktoren nach demographischen Variablen

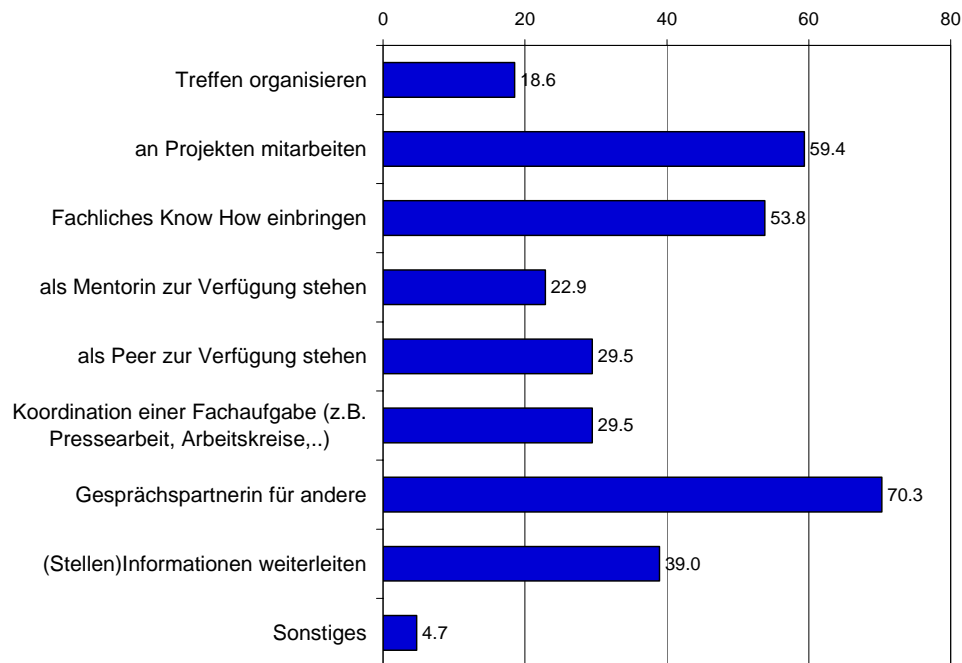
	Gesamt	Altersgruppe				Zeit seit Studienabschluss				Tätigkeitsfeld					Berufliche Position				Betreuungspflichten	
	%	unter 27	28 bis 32	33 bis 37	über 38	unter 2	2 bis 5	6 bis 10	über 10	Wissenschaft angestellt	Wirtschaft-angestellt	Freiberuflich/Selbständig	Hausfrau/Karenz	Arbeitslos	Führungskraft	Expertin ohne Führung	Sachbearbeiterin	Sonstiges	Betreuungspflichten	keine Betreuungspflichten
Räumliche Distanz	36	33	34	46	33	32	35	46	34	25	37	36	53	33	40	34	35	36	38	36
zu starke Belastung durch Arbeit und Privat	61	58	56	60	71	53	58	68	65	63	62	58	53	40	68	59	53	61	69	58
zu wenig Zeit	75	75	76	68	80	73	74	72	78	75	78	64	58	60	76	75	74	70	69	76
erwarte mir keinen Nutzen	10	14	8	9	7	15	5	10	6	14	8	15	16	7	7	11	12	11	8	10
negativer Beigeschmack von Seilschaften	12	13	13	11	7	16	11	8	9	15	13	5	16		11	13	12	9	13	11
mangelndes Interesse	12	14	13	9	12	17	7	10	13	20	11	11	16	13	7	14	14	16	9	13
fehlende Selbstsicherheit	7	12	7	3	3	10	12	2	1	7	6	5		33	3	5	18	5	2	8
Sonstiges	8	5	10	12	6	7	9	10	8	5	8	15	11	7	7	9	5	14	7	9

Anmerkung: Mehrfachantworten möglich

9.6 Eigene Aktivitäten und Angebote

Netzwerke basieren auf dem aktiven Engagement ihrer Mitglieder. Die Bereitschaft für andere als Gesprächspartnerin zur Verfügung zu stehen erfährt, neben dem Interesse an Projekten mitzuarbeiten, das eigene fachliche Know-how einzubringen die höchste Zustimmung in der Onlinebefragung (Abbildung 11).

Abbildung 11: Mögliche Aktivitäten im Netzwerk

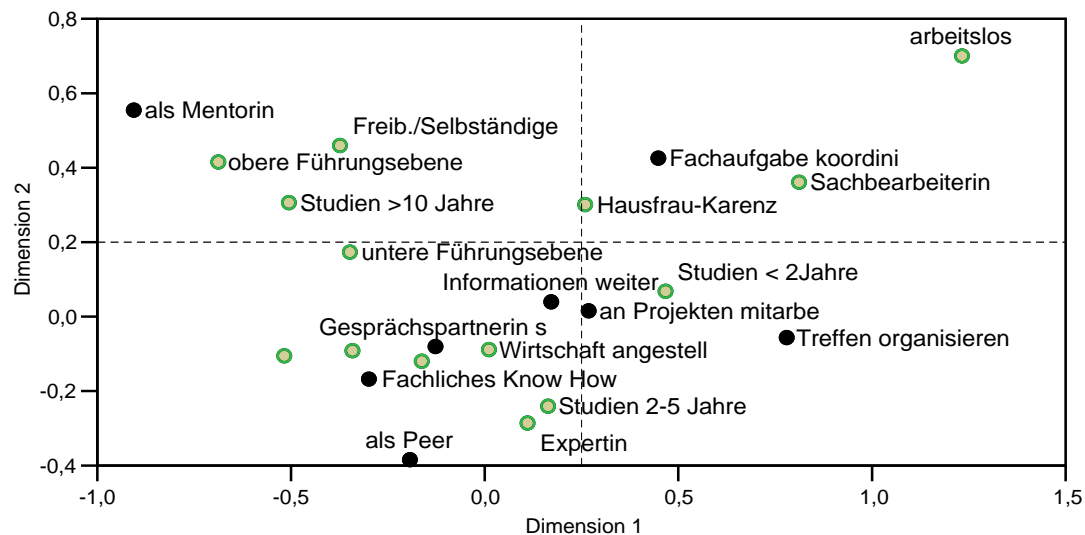


Eine Regressionsanalyse mit den demographischen Variablen (siehe Tabelle 11) zeigt, dass sich die Zeit seit dem Studienabschluss, die berufliche Position und die Betreuungspflichten signifikant auf die Möglichkeit Aktivitäten zu setzen auswirken. Frauen, deren Studienabschluss kürzer zurückliegt, können sich gut vorstellen, Treffen für das Netzwerk zu organisieren. Die Gruppe derjenigen, wo der Studienabschluss zwischen 6 und 10 Jahren zurückliegt oder auch wissenschaftliche Mitarbeiterinnen, haben überdurchschnittliches Interesse an einem Peer-to-Peer Programm teilzunehmen, in dem sich „Gleichgestellte oder Ebenbürtige“ zu zweit oder zu dritt zusammenschließen, um sich auszutauschen und gegenseitig zu unterstützen. Die berufliche Position hat Einfluss auf die Aktivitäten als Mentorin zur Verfügung zu stehen, fachliches Know-how einzubringen oder als Gesprächspartnerin für bestimmte Anfragen zur Verfügung zu stehen. Besonders hoch sind diese Interessen, bei den Selbständigen und Freiberuflerinnen. Führungskräfte können sich gut vorstellen als Gesprächspartnerinnen bei bestimmten Anliegen zu fungieren aber auch als Mentorin zur Verfügung zu stehen.

Die Darstellung der Korrespondenzanalyse (Abbildung 12) zeigt die Verteilung der einzelnen Aktivitäten entlang von zwei Dimensionen. Die erste Dimension ist gekennzeichnet durch die

Pole (als Mentorin zur Verfügung stehen und Treffen organisieren) und erklärt 71 Prozent der Varianz. Sie könnte auch als Beziehungs-Sachdimension bezeichnet werden, da die Aufgaben entlang der Dimension sich von beziehungs- und interaktionsintensiven Angeboten wie Mentorin sein, Gesprächspartnerin sein, Fach-Know-how weitergeben, als Peer zur Verfügung stehen sich zu Aufgaben, wie Treffen organisieren oder Fachaufgaben koordinieren erstrecken. Freiberuflerinnen, Führungskräfte der oberen Ebene und Frauen, deren Studium schon länger als 10 Jahre zurückliegt können sich häufiger vorstellen als Mentorin zur Verfügung stehen, während sich Sachbearbeiterinnen, Frauen in assistierenden Funktionen und Hausfrauen eher vorstellen können, Fachaufgaben koordinieren und jüngere Absolventinnen eher für die Organisation von Treffen zur Verfügung stehen würden. Die zweite Dimension erklärt 12 Prozent. Die Pole sind charakterisiert durch Mentorin sein und Peer sein, also Aktivitäten welche die Qualität einer Austauschbeziehung in Bezug auf Statusunterschiede beschreiben.

Abbildung 12: Korrespondenzanalyse mit Eigenaktivitäten nach demographischen Variablen



Die Auswertung der offenen Antworten (21) im Fragebogen zeigte einerseits, dass Interessentinnen eigene Kompetenzen anbieten möchten (6) (als Coach, als Seminaranbieterin, als Vortragende) und andererseits aktiv in der Gestaltung und Konzeption des Netzwerks oder von Projekten mitwirken möchten, was als ausbaufähiger Aufgabenbereich angesehen wird.

In einigen Diskussionsworkshops wurden Konkretisierungen der Vorschläge in Bezug auf inhaltliche Aktivitäten eingebracht, z. B. Vortrag über Finanzmanagement von Frauen (G9), die Marke als Marketingstrategie (G3), ein Projekt zu „Work-Life-Balance“ (B4) oder „Finanzielle Absicherung von Frauen in der Pension“ (B3). Vorträge könnten zu zweit vorbereitet werden, da es mehr Spaß macht, zu zweit ein Thema zu behandeln und weil die zwei Personen ähnliche Berufserfahrungen haben und damit ein direkter Austausch stattfinden kann.

Motivation ziehen die Teilnehmerinnen aus dem Bewusstsein, "ich kann und will auch deshalb etwas mitteilen" (G3) und auch aus der Hoffnung, dass auf einen Beitrag auch kommerzielle Aufträge nachfolgen (G9). Als Austauschregel kann innerhalb des Netzwerkes gelten "Nicht alle Leistungen ohne Geld", das heißt, dass Leistungen gemischt kommerziell und nicht kommerziell angeboten werden können und dürfen. Bei kommerziell angebotenen Leistungen würde das Netzwerk als Qualitätssicherung agieren. Eine schlechte Leistung würde vielen Personen kommuniziert werden; ein Regulativ durch die Gruppe würde entstehen.

Tabelle 11: Prozentanteil der Zustimmung zu eigenen Aktivitäten nach demographischen Variablen

	Gesamt	Altersgruppe				Zeit seit Studienabschluss				Tätigkeitsfeld					Berufliche Position				Betreuungspflichten	
		%	unter 27	28 bis 32	33 bis 37	über 38	unter 2	2 bis 5	6 bis 10	über 10	Wissenschaft angestellt	Wirtschaft-angestellt	Freiberuflich/Selbständig	Hausfrau/Karenz	Arbeitslos	Führungskraft	Expertin ohne Führung	Sachbearbeiterin	Sonstiges	ja
Treffen organisieren	19	26	15	20	11	21	27	14	9	14	19	16	23	35	13	19	27	16	17	19
an Projekten mitarbeiten	59	64	57	59	57	66	56	59	53	49	59	67	59	59	48	63	65	67	59	59
Fachliches Know How einbringen	54	43	53	59	64	42	56	59	61	67	50	67	50	29	60	57	31	64	60	52
als Mentorin zur Verfügung stehen	23	15	16	28	39	12	17	29	33	21	20	42	18	6	35	15	9	47	30	21
als Peer zur Verfügung stehen	29	29	32	29	27	25	33	38	24	32	29	35	18	18	32	30	18	38	25	31
Koordination einer Fachaufgabe (z.B. Pressearbeit, A	29	34	23	34	27	33	31	25	27	32	26	36	36	53	23	27	40	38	31	29
Gesprächspartnerin für andere	70	64	70	72	78	59	76	72	77	74	70	73	73	41	80	69	60	69	82	67
(Stellen)Informationen weiterleiten	39	42	37	37	40	44	38	37	33	47	37	36	36	53	43	38	38	33	37	39
Sonstiges	5	1	4	8	6	3	3	6	9	4	4	5	9	6	4	5	3	11	6	4

Anmerkung: Mehrfachantworten möglich

9.7 Zielgruppen des Netzwerks und Frauen- und Männerbeteiligung

9.7.1 Vorlieben bei der Mitgliederstruktur

Die Analyse der Präferenzen für bestimmte Mitglieder im Netzwerk kann Hinweise auf das Bedürfnis nach Homogenität hinsichtlich beruflicher Kontexte geben. Um zu überprüfen, ob die Befragungsteilnehmerinnen Mitglieder aus dem eigenen Tätigkeitsfeld bevorzugen, wurde ein statistischer Vergleich mittels Chi-Quadrat Tests durchgeführt. Es wurde überprüft, ob sich die Zustimmung zu Mitgliedern aus der Wirtschaft, Mitglieder aus der Wissenschaft, Frauen in einflussreichen Positionen und Frauen mit frauenpolitischen Ambitionen je nach Tätigkeitsfeld unterscheiden. Freiberuflerinnen/Selbständige und wissenschaftliche Mitarbeiterinnen zeigen eine höhere Präferenz für Mitglieder aus der Wissenschaft ($\chi^2 = 13.06$; $df = 4$; $p < .01$) als die anderen Gruppen. Bei der Zustimmung zu Mitgliedern aus der Wirtschaft ($\chi^2 = 11.15$; $df = 4$; $p = .03$) zeigt sich, dass Wissenschaftlerinnen mit 57.1 % die geringste Präferenz zum Ausdruck bringen. Tabelle 12 zeigt die Prozentsätze der Zustimmung.

Tabelle 12: Zustimmung zur Repräsentanz von Mitgliedern im Netzwerk nach Tätigkeitsfeldern

Mitglieder	Gesamt		Wissenschaft angestellt	Wirtschaft angestellt	Selbständig/ Freiberuflich	Hausfrau- Karenz	arbeitslos
	n	%	%	%	%	%	%
mit ähnlichen Tätigkeitsbereichen	410	77.21	76.10	76.5	76.7	77.3	94.1
in ähnlichen Lebenssituationen	376	70.81	62.70	72.60	63.30	77.30	76.50
aus der Wirtschaft	453	85.31	57.10	86.10	83.30	95.50	100.00
aus der Wissenschaft	312	58.76	76.10	54.60	65.00	54.50	70.60
in einflussreichen Positionen	395	74.39	68.70	73.40	73.30	86.40	100.00
mit frauenpolitischen Ambitionen	203	38.23	44.80	36.80	41.70	31.80	41.20

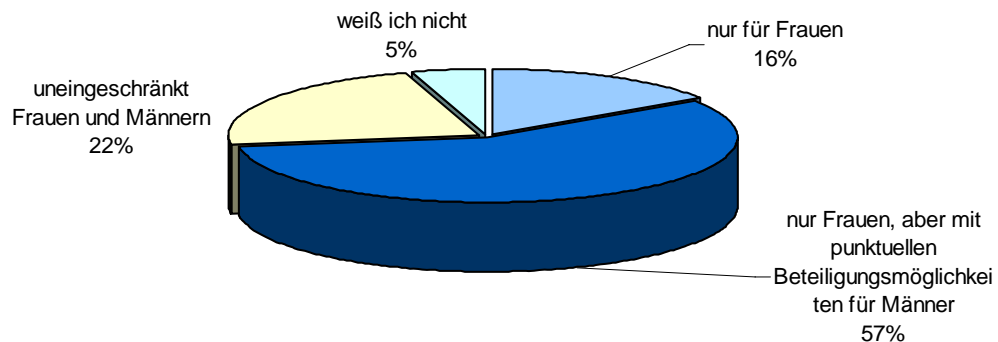
Anmerkung: Prozentsätze beziehen sich auf Häufigkeit der Zustimmung (4= stimme eher zu, 5= stimme sehr zu)

Die Analysen wurden auch im Bezug auf die beruflichen Position der Befragten und die Dauer seit dem Studienabschluss durchgeführt. Dabei ergaben sich keine signifikanten Unterschiede in der Zustimmung zu den Mitgliederrepräsentantinnen. Wird das Alter betrachtet, so zeigt sich, dass Frauen aus der Altersgruppe „33-37 Jahre“ und „über 38“ nicht mehr im selben Ausmaß Frauen in ähnlichen Lebenssituationen als Mitglieder bevorzugen (Zustimmung: 69% und 58%), wie dies etwa die jüngeren Altersgruppen (unter 27, 28-32 Jahre) tun (75% und 78%) ($\chi^2 = 11.16$; $df = 3$; $p < .01$; Mittlere Zustimmung für die Gesamtgruppe: 71,7%).

9.7.2 Beteiligung von Frauen und Männern am Netzwerk

In Bezug auf die Beteiligung von Männern im Frauennetzwerk möchte der Großteil, dass Männer punktuell in Aktivitäten des Netzwerks einbezogen werden (Abbildung 13).

Abbildung 13: Beteiligung von Frauen und Männern am Netzwerk



Die Analyse der offenen Frage aus dem Fragebogen, hinsichtlich der Gründe für die angegebene Präferenz im Bezug auf die Geschlechterzusammensetzung des Netzwerks, ergibt:

Insbesondere diejenigen Frauen, die klar für die uneingeschränkte Einbeziehung beider Geschlechter sind (22%), führen das Argument der Gleichberechtigung und des Lernen über die Geschlechtergrenzen hinweg an. Auch werden Bedenken geäußert, dass ein exklusives Frauennetzwerk nicht die Verhältnisse in der Arbeitsrealität abbildet und ein Ausschluss die Nutzung männlicher Potenziale verhindern würde. Wenn sich Männer für die im Netzwerk behandelten Themen interessieren, sollten sie auch Mitglieder werden können.

Eindeutige Befürworterinnen eines exklusiven Frauennetzwerks (16%) führen an, dass es genügend informelle und formelle exklusive Männernetzwerke gibt, und auch ein ausreichendes Angebot an gemischtgeschlechtlichen Netzwerken besteht, wohingegen es zu wenige Netzwerkangebote ausschließlich für Frauen gibt.

Über alle Gruppen hinweg, wird mehrfach darauf hingewiesen, dass die Zieldefinition und Themenstellungen des Netzwerks eine entscheidende Rolle spielen, ob und wie auch Männer in die Aktivitäten des Netzwerks einbezogen werden sollen.

Die überwiegende Anzahl spricht sich für die punktuelle Einbeziehung der Männer aus (57%): Insbesondere das Wissen um bestimmte Themenbereiche, aber auch die Erfahrungen von

erfolgreichen Männern, sowie das „Einbringen des männlichen Standpunktes“ bei Themen, wie gläserne Decke oder der Frage der Kinderbetreuung werden als Argument angeführt. Von einigen wird auch die Vorteile eines Diversity-Ansatzes im Sinne einer geschlechtlich gemischten Zusammensetzung bei bestimmten Veranstaltungen und der Zusammenarbeit in Teams hingewiesen. Weitere Aussagen im Online-Fragebogen beziehen sich auf eine klare Ausrichtung im Hinblick auf Bedürfnisse und Anliegen von Frauen und den Einbezug von Männern im Bedarfsfall. Befürchtungen bei einer Öffnung für Männer beziehen sich auf das Klima des Austauschs, das „unter Frauen“ als angenehmer und entspannter beschrieben wird.

In den Diskussionsworkshops wurde das Thema der Geschlechterbeteiligung im Netzwerk nur am Rande angesprochen. Die Teilnehmerinnen meinen, dass Männer mehr Seilschaften hätten und über mehr Netzwerke verfügen. "Wir sind ein Frauennetzwerk und erhalten unsere Legitimation auch über frauenspezifische Themen" (G5, G11). Männer würden in gemischtgeschlechtlichen Gruppen meist dominieren. Von einem Frauennetzwerk erhoffen sich die Teilnehmerinnen, dass sie sich nicht mit Machtstreitigkeiten mit Männern beschäftigen müssen. Wichtig erscheint den Teilnehmerinnen auch das Frauennetzwerk als Raum sehen zu können, der einen Kontrapunkt zum Networking in beruflichen Kontexten bildet: „Ich arbeite meist mit Männern zusammen und würde mich freuen, einmal mit Frauen etwas auf die Beine zu stellen“ (B4, B5).

10 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Ziel der Studie "Networking von WU-Absolventinnen und Frauen in der Wirtschaft" war es, Vernetzungsinteressen von WU-Absolventinnen zu identifizieren, um die Schaffung geeigneter Netzwerkstrukturen zu initiieren. Die Befragung wurde mittels eines Online-Fragebogens umgesetzt, um möglichst breit, Motivationen für eine Teilnahme, vorhandene Netzwerkerfahrungen und spezifische Erwartungen an ein Frauennetzwerk zu erheben. In der anschließenden qualitativen Phase wurden Diskussionsworkshops durchgeführt, in denen wesentliche Ergebnisse der Befragung präsentiert und Ziele eines WU-Frauennetzwerks, sowie Vorstellungen über den Austausch und die Kommunikation diskutiert wurden.

Vernetzungsgrad und Bedarf: Von den 531 befragten Frauen, äußerten über drei Viertel Interesse an den Ergebnissen der Studie und an damit verbundenen Informationen über den weiteren Verlauf und die Gründung eines Frauennetzwerks. 35 Prozent wünschten zu einer Diskussionsrunde eingeladen zu werden und rund ein Viertel bekundete Bereitschaft am Aufbau des Netzwerks mitzugestalten und eigenes Know How einzubringen. Im Bezug auf den bestehenden Vernetzungsgrad, gaben 32 Prozent der Befragten an, zum aktuellen Zeitpunkt nicht in ein Netzwerk eingebunden zu sein, in dem entweder auf einer formellen (z.B. Berufsverband, Absolventinnenverein) oder informellen Basis, gezielt beruflicher Nutzen generiert werden kann. Die Beteiligung an Netzwerken ist am geringsten bei Absolventinnen, deren Studienabschluss kürzer als zwei Jahre zurückliegt oder bei den unter 27 Jährigen (50%). Der Vernetzungsgrad steigt mit zunehmendem Alter und Dauer der beruflichen Tätigkeit und ist verknüpft mit der damit einhergehenden beruflichen Positionierung in einer Organisation. Den höchsten Vernetzungsgrad weisen selbständig Tätige auf. Frauen mit Netzwerkerfahrung vermissen in bestehenden Clubs oder Netzwerken insbesondere die Möglichkeit ihr Kontaktnetz im Rahmen von persönlichen Treffen zu erweitern, in denen nicht die Konsumierung von Wissen in der Großgruppe, wie dies etwa bei Vorträgen häufig der Fall ist, sondern die gemeinsame inhaltliche Auseinandersetzung und ein intensiver Austausch mit den anderen im Zentrum steht. Deutlich wurden auch der Wunsch nach finanziell leistbaren Angeboten und die Ausrichtung auf Programme zur beruflichen Unterstützung und Förderung von Frauen, wie etwa Mentoring- Peer- oder Coaching-Programmen.

Vielfalt in Erwartungen und Interessen: Im Fokus eines WU-Frauennetzwerks soll die Verfolgung beruflicher Interessen von Frauen stehen. Dies soll durch die gegenseitige persönliche Unterstützung im Rahmen des Netzwerks und die Verfügbarkeit bestimmter thematischer Angebote und Aktivitäten begleitet werden. Besonderes Interesse wird den Themen Work-Life Balance, Führungsthemen sowie Geschlechterphänomenen in Organisation und aktuellen Politik- und Wirtschaftsthemen entgegengebracht. Bei den gewünschten Angeboten stehen Weiterbildungsangebote, die Berufsplanung und Entwicklung von Karrierestrategien, sowie Coaching- und Mentoring-Programme an vorderster Stelle.

Die Lebens- und Arbeitsbedingungen der Befragten in Bezug auf das Alter, die Zeit seit dem Studienabschluss, die Berufserfahrung oder private Betreuungspflichten beeinflussen Interessen und Erwartungen. Auch die Berücksichtigung des Arbeitskontextes (Wissenschaft, Wirtschaft, berufliche Position) beeinflusst die Präferenzen im Bezug auf inhaltliche Aktivitäten eines WU-Frauennetzwerks. So zeigen beispielsweise die jüngeren Absolventinnen einen großen Bedarf an Angeboten zur Entwicklung von Karrierestrategien oder der Teilnahme an Weiterbildungen. Frauen mit Betreuungspflichten haben mehr Interesse an der Vereinbarkeitsthematik, Frauen ohne Betreuungspflichten erwarten sich stärker die Beschäftigung mit der Thematik Geschlechterphänomene in Organisationen.

Organisation und Strukturen: Für den persönlichen Austausch innerhalb des Netzwerks wünschen sich die Befragten, dass hierarchische Strukturen eine möglichst geringe Rolle spielen und ein gleichberechtigter Umgang miteinander die Qualität der Netzwerkbeziehungen kennzeichnet. Jede Frau sollte mit jeder anderen einfach in Kontakt treten können, autonome Gestaltungsmöglichkeiten sollen willkommen sein und unterstützt werden. Seitens der befragten Frauen besteht die Bereitschaft, sich durch das Einbringen von fachlichem Know-How und persönlichen Kompetenzen am Aufbau und der Entwicklung zu beteiligen, und damit die Selbstorganisationsfähigkeit des WU-Frauennetzwerks zu stärken. Die Vielfalt der Interessen, Kompetenzen und berufliche Hintergründe der WU-Absolventinnen wird als Stärke gesehen, wobei es gilt diese durch Offenheit und ein adäquates Management auch nutzbar zu machen. Eine gemeinsame Klammer, wird in dem Wunsch nach einer engen Anbindung des Frauennetzwerks an die WU, und die positive Identifikation mit der gemeinsamen Ausbildungs- und Arbeitsstätte sichtbar.

Mit Teilnehmerinnen von Gruppendiskussionen wurden folgende übergeordnete Leitziele formuliert, welche als Ausgangsbasis für die Etablierung eines WU-Frauennetzwerks dienen:

- Förderung von Austausch und Vernetzung der vielfältigen beruflichen Kompetenzen und Ressourcen von Frauen zur Steigerung von individuellem sozialem Kapital
- Die Sichtbarmachung des WU-Frauennetzwerks als Expertinnenplattform für berufsspezifische Fragen, mit einem positivem Image in der Öffentlichkeit und an der WU
- Die Erweiterung der persönlichen Kontaktnetze und Förderung gegenseitigen Lernens durch eine adäquate Netzwerkorganisation

Handlungsfelder und Aufgaben:

Die wesentlichen Handlungsfelder und Aufgaben im Bezug auf die Etablierung eines WU-Frauennetzwerks für die Zielgruppen, Wissenschaftlerinnen, Doktorandinnen, Studentinnen-Absolventinnen, Absolventinnen/Frauen in der Wirtschaft wurden im Rahmen eines internen Konzepts zusammengefasst und an die Auftraggeber der Studie sowie verantwortlichen Stellen an der WU übergeben. Neben der Unterstützung von Eigeninitiativen von

interessierten Frauen, sollten folgende inhaltliche Aufgaben in den nächsten Jahren über eine gezielte Koordination aufgebaut und bearbeitet werden:

- Unterstützung der Vernetzung – Etablierung des Netzwerks
 - Netzwerktreffen
 - Internetplattform
- Genderbezogene Produkt- und Projektentwicklung
 - Weiterbildungsangebote und Veranstaltungen (Berufsplanung und Karrierestrategien entwickeln, Berufliche Netzwerke aufbauen und pflegen,
 - Mentoring- Aktivitäten im Rahmen des Netzwerks
 - Projektentwicklung für Sub-Netzwerkgruppen und Arbeitskreisen (z.B. Dissertantinnen-Subnetz, Wissenschaftlerinnen-Subnetz)
- Prozessentwicklung – Vernetzung des WU-Frauennetzwerks
 - Verortung an der Wirtschaftsuniversität
 - Einbettung in bestehende Strukturen- institutionelle Vernetzung
 - Interne und externe Öffentlichkeitsarbeit

Schlussfolgerungen:

Die Ergebnisse legen nahe, dass trotz einer Reihe bestehender Netzwerke in Wien und Umgebung, der Vernetzungsgrad, insbesondere bei (jüngeren) WU-Absolventinnen, bei denen berufliche Entscheidungen im Bezug auf die individuelle Lebens- und Karriereplanung anstehen, gering ist. Dass dies, aufgrund der Entwicklungen am Arbeitsmarkt und in den Unternehmen zunehmend keine Frage des Alters ist, verstärkt die Notwendigkeit möglichst viele heterogene Angebote zur Steigerung des sozialen Kapitals von Frauen zu fördern. Die Tatsache, dass das Thema Work-Life Balance einen prominenten Platz im Interessensspektrum der Befragten einnimmt, verweist darauf, dass überorganisationalen Netzwerken eine besondere Funktion bei der Bewältigung der eigenen Arbeitsanforderungen und Karriere- und Jobentscheidungen zukommen kann, die innerorganisationale Netzwerke häufig nicht leisten können. Die gemeinsame Ausbildung an der Wirtschaftsuniversität scheint in vorliegendem Fall eine wesentliche Rolle im Sinn einer positiven identitätsstiftende Funktion zu besitzen. Diese Argumente verdeutlichen einerseits den Bedarf und die Anforderungen, andererseits die Erfolgspotenziale eines WU- Frauennetzwerks.

Die Ergebnisse machen auch deutlich, dass es bei der Umsetzung wichtig ist, den Mythos der „homogenen Gruppe Frau“ kritisch im Blick zu haben. Die befragten WU-Absolventinnen haben vielfältige Lebens- und Arbeitsbedingungen und damit vielfältige Interessen und Erwartungen. Die Herausforderung für den Aufbau eines Frauennetzwerks besteht darin, diese Vielfalt nicht zu reduzieren, sondern von Beginn an, durch zielgruppenspezifische

Angebote und passenden Vernetzungsstrukturen, zum Nutzen der potenziellen Mitglieder beizutragen und gemeinsame Anliegen herauszuarbeiten.

Persönliche Treffen, bei denen sich die Anwesenden mit ihren Erfahrungen aktiv einbringen und individuelle Ressourcen anderen Frauen zugänglich machen, bilden ein Kernanliegen der Befragten im Bezug auf das Gesamtnetzwerk. Dies soll durch eine Webplattform mit interaktiven Möglichkeiten, Zugang zu aktuellen Informationen und Kontakten erleichtert und unterstützt werden und dient außerdem dazu, die Kompetenzen der beteiligten Frauen an der WU und in der Öffentlichkeit sichtbar zu machen.

Die Organisation des Netzwerks sollte von einer zentralen Koordinationsstelle übernommen werden, die für das gesamte WU-Frauennetzwerk als zentrale Anlaufstelle dient und für die Programmplanung – und -koordination zuständig ist und den Aufbau von gewünschten themen- und kontextspezifischen Subnetzen (z.B. Wissenschaftlerinnen, Dissertantinnen) oder temporären Arbeitsgruppen unterstützt. Dabei gilt es einerseits der Gefahr des Zerfallens in getrennte Untergruppen entgegenzusteuern und gleichzeitig die dynamische Entwicklung des gesamten Netzwerks durch die Balance von Selbstorganisationsfähigkeit und Empowerment zu gewährleisten. Das aktive Einbeziehen und Vernetzen der Beiträge, das Herstellen von Kontakten und Anknüpfungspunkten zwischen Interessensgruppen, und bestehenden Institutionen an der Wirtschaftsuniversität, muss mit Blick auf die vorliegenden Leitziele des Gesamtnetzwerks koordiniert werden und eine Konkretisierung und dynamische Entwicklung zukünftiger Ziele zulassen.

11 Anhang

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Merkmale von Netzwerken, Markt und hierarchischen Organisationen.....	7
Tabelle 2: Eigenschaften von Mentoring und Peer Beziehungen	20
Tabelle 3: Merkmale der Befragungsteilnehmerinnen.....	37
Tabelle 4: Informationsinteressen der Befragungsteilnehmerinnen.....	40
Tabelle 5: Häufigkeit der Eingebundenheit in Netzwerke nach verschiedenen Variablen.....	41
Tabelle 6: Erwartungen an das Netzwerk bezüglich Unterstützung, Themen, Aktivitäten und Angeboten	46
Tabelle 7: Prozentsätze der Zustimmung zu Erwartungen, Themen und Aktivitäten des Netzwerks.....	52
Tabelle 8: Erwartungen der Befragten nach Anstellungskontext	53
Tabelle 9: Prozentsätze der Zustimmung zu strukturellen und organisatorischen Aspekten .	61
Tabelle 10: Prozentanteil der Zustimmung zu hinderlichen Faktoren nach demographischen Variablen	64
Tabelle 11: Prozentanteil der Zustimmung zu eigenen Aktivitäten nach demographischen Variablen	68
Tabelle 12: Zustimmung zur Repräsentanz von Mitgliedern im Netzwerk nach Tätigkeitsfeldern.....	69

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modell nach Foa/Foa (1976)	11
Abbildung 2: Phasen der Netzwerkentwicklung	27
Abbildung 3: Unzusammenhängende Cluster ohne und mit NetzwerkmanagerIn	28
Abbildung 4: Netzwerk mit neuen Netzknoten und Kern/Peripherie Netzwerk	29
Abbildung 5: Alter der Befragten	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abbildung 6: Eingebundenheit Netzwerke nach Alter, Studienabschluss, Tätigkeit und Position.....	42
Abbildung 7: Häufigkeit der Nutzung von Angeboten in Netzwerken.....	45
Abbildung 8: Häufigkeit der Zustimmung zu den Erwartungen an ein Netzwerk	47
Abbildung 9: Häufigkeit der Zustimmung nach Anstellungskontext	55
Abbildung 10: Wichtigkeit struktureller und organisatorischer Aspekte	56
Abbildung 11: Hinderliche Faktoren für die Netzwerkbeteiligung.....	62
Abbildung 12: Mögliche Aktivitäten im Netzwerk.....	65
Abbildung 13: Korrespondenzanalyse mit Eigenaktivitäten nach demographischen Variablen	66
Abbildung 14: Beteiligung von Frauen und Männern am Netzwerk	70

12 Literatur

- Accenture. (2000). Frauen an die Macht: Anspruch oder Widerspruch. from: <http://www.accenture.de/index2.html?/4publika/index.jsp> [18.2.2005, 10:00 MEZ].
- Aderhold, Jens/Meyer, Matthias/Ziegenhorn, Frank. (2001). Wie funktionieren Netzwerke? In: Tobias Teich (Hrsg.), Hierarchielose Regionale Produktionsnetzwerke. Verlag GUC, Chemnitz, 131-160.
- Allhutter, Doris/Hanappi-Egger, Edeltraud. (2004). Sponsoringstrategien von Wiener Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung von Gender- Aspekten. Wien: Gender and Diversity in Organizations. Wien.
- Bock, Stephanie. (2004). Frauennetzwerke: Geschlechterpolitische Strategie oder exklusive Expertinnennetze? In: Becker Ruth/Kortendiek Beate (Hrsg.), Handbuch Frauen-und Geschlechterforschung. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 676-683.
- Bourdieu, Pierre. (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, In: Kreckel, Reinhard (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten, Göttingen (Sonderband 2 der Sozialen Welt), 183-198.
- Brass, Daniel. (1985). Men's and women's networks: A study of interaction patterns and influence in an organization. *Academy of Management Journal*, 28(2), 327-343.
- Brüderl, Josef/Reimer, Davis. (2002). Soziologinnen und Soziologen im Beruf. Ergebnisse ausgewählter Absolventenstudien der 90er Jahre. In: Stockmann Reinhard/Knoll Thomas/Meyer Wolfgang (Hrsg.), Soziologie im Wandel. Universitäre Ausbildung und Arbeitsmarktchancen in Deutschland. Leske und Budrich, Opladen, 199-214.
- Bruegel, Irene. (2005). Social Capital and Feminist Critique. ESRC Research Group: Working Paper Nr. 5; Woman and Social Capital.
- Burke, Ronald/Rothstein, Mitchell/Bristor, Julia. (1995). Interpersonal networks of managerial and professional women. *Women in Management Review*, 10(1), 21.
- Burt, Ronald. (1992). Structural holes: The social structure of competition. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, Ronald. (1997). A note on social capital and network content. *Social Networks*, 19(4), 355-373.
- Burt, Ronald. (1998). The Gender of Social Capital. *Rationality and Society*, 10(1), 5-46.
- Carroll, Glenn R./Teo, Albert C. (1996). On the social networks of managers. *Academy of Management Journal*, 39(2), 421-444.
- Castells, Manuel. (1996). The rise of the network society. Cambridge: Blackwell.
- Dickel, Helga/Brauckmann, Caroline. (1998). CD_ROM Frauen Netze 98/99.

- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph. (2002). *Change-Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. (10te aktualisierte und erweiterte Auflage). Frankfurt: Campus.
- Europäische Kommission. (2004). *Gender and Excellence in the Making* (No. EUR21222). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Europäische Kommission. (2003). *She Figures-Women and Science-Statistics and indicators*. Brüssel: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Women's Management Development Network (EWDM). (1995). UK women network differently. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(1), 47.
- Flynn, David A. (2005). Seeking peer assistance: Use of e-mail to consult weak and latent ties. *Library & Information Science Research*, 27(1), 73-96.
- Foa, Uriel/Foa, Edna. (1976). Resource theory of social exchange. In: Thibaut John/Spence Janet/Carson Robert (Hrsg.), *Contemporary topics in Social Psychology*. General Learning Press., Morristown, N.J., 99-131.
- Forret, Monica/Dougherty, Thomas. (2004). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 419-437.
- Franzen, Axel/Hangartner, Dominik. (2005). Soziale Netzwerkanalyse und beruflicher Erfolg. eine Analyse des Arbeitsmarkttritts von Hochschulabsolventen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 57(3), 443-465.
- Franzke, Astrid. (2005). Institutionelle Potenziale und Veränderungen - Mentoringprogramme für Frauen an niedersächsischen Hochschulen-Evaluation 2003 bis 2005. Landeskonferenz Niedersächsischer Hochschulbeauftragter, Hildesheim.
- Frerichs, Petra/Wiemert, Heike. (2002). "Ich gebe, damit Du gibst" Frauennetzwerke - strategisch, reziprok, exklusiv. Opladen: Leske +Budrich.
- Gamba, Michelle/Kleiner, Brian H. (2001). The old boys' network today. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, 21(8-10), 101.
- Genetti, Evi/Nöbauer, Herta/Schlögl, Waltraud. (2005). Im Spannungsfeld universitärer Kultur und Strukturveränderung. Eine Einführung. In: BMBWK (Hrsg.), *Mentoring für Wissenschaftlerinnen* (Vol. 20), Wien, 11-26.
- Gouldner, Alvin. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Goy, Antje. (2004). *Vernetzte Frauen. Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen*. Gelsenkirchen: VSTP Verlag Soziale Theorie& Praxis.
- Granovetter, Mark. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.

- Granovetter, Mark. (1974): *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*. Harvard University Press, Cambridge.
- Granovetter, Mark. (1995). Afterword 1994: Reconsiderations and a New Agenda. In: *Getting a Job*, 2te Auflage. University of Chicago Press, Chicago, 139-182.
- Günther, Susanne/Gerstenmaier, Jochen. (2005). *Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn*. In: *Forschungsberichte der LMU* (Vol. 175). LMU, München.
- Hanappi-Egger, Edetraud. (2004). *Fliessende Grenzen: Über den Zusammenhang zwischen Präsenz im virtuellen Raum und (realem) politischen Handeln von Frauen*. *Frei.Räume*, 11, 6.
- Harrel, Allison/Evan, Jillian. (2005). *Gendered Social Capital and Its Political Implications: the Canadian Case in Comparative Perspective*. Paper presented at the The Canadian Political Science Association Annual Meeting, June 2005.
- Henning, Klaus /Oertel, Regina/Isenhardt, Ingrid. (2003). *Wissen - Innovation - Netzwerke. Wege zur Zukunftsfähigkeit*. Springer, Berlin.
- Higgins, Monica/Kram, Kathy. (2001). *Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective*. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.
- Hofmann-Lun, Irene/Schönfeld, Simone/Tschirner, Nadja. (1999). *Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoring Programme. Ergebnisbericht*. Deutsches Jugendinstitut e.V., München.
- Homans, George. (1974). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt, Brace, and World, New York.
- Ibarra, Herminia. (1992). *Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm*. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 422.
- Ibarra, Herminia. (1993). *Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework*. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 18(1), 56.
- Ibarra, Herminia. (1995). *Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks*. *Academy of Management Journal*, 38(3), 673-703.
- Jansen, Dorothea (2003): *Einführung in die Netzwerkanalyse (2. Auflage)*. Leske und Budrich, Opladen.
- Judge, Anthony. (1978). *Tensed Networks*. *Transnational Associations*, 30(11), 480-483.
- Kanter, Rosabeth Moss. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

- Kirchler, Erich. (1999). *Wirtschaftspsychologie* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Hogrefe, Göttingen.
- Koch, Gertraud/Winker, Gabriele. (2002). Frauenportale im Internet und ihre Bedeutung für die Partizipation von Frauen an der politischen Öffentlichkeit. In: Obermaier Andrea/Hofmann-Lun Irene (Hrsg.), *Frauenvernetzung online. Eine Handreichung für Interessierte aus Praxis, Wissenschaft und Politik*. Bundesministerium für Familie, Frauen und Jugend, Berlin, 25-39.
- König, Sandra. (2003). Chancengleichheit zur Rekrutierung von Führungskräften-Frauenförderung in Strategien und Umsetzung von Personalpolitik. *Arbeitsberichte des Arbeitsbereichs Berufliche Weiterbildung und Personalentwicklung* (Vol. 47). Otto-von-Guericke-Universität, Magdeburg.
- Kram, Kathy /Lynn, Isabella. (1985). Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
- Krebs, Valdis/Holley, June. (2002). Building Sustainable Communities through Network Building. from: <http://www.orgnet.com/BuildingNetworks.pdf> [24.3.2005, 12:30 MEZ].
- Krell, Getraude (Hrsg.). (2004). *Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Wiesbaden: Gabler.
- Krimmer, Holger/Stallmann, Feia/Behr, Markus/Zimmer, Annette. (2004). *Karrierewege von ProfessorInnen an Hochschulen in Deutschland. Projekt Wissenschaftskarriere, Münster.* from: http://www.mentoring.unizh.ch/literatur/wika_broschuere.pdf [14.12.2005, 09:30 MEZ]
- Lang, Frieder/Neyer, Franz. (2004). Kooperationsnetzwerke und Karrieren an deutschen Hochschulen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 56(3), 520-538.
- Leemann, Regula Julia. (2002). *Chancenungleichheiten im Wissenschaftssystem*. Rüdiger, Zürich.
- Lenz, Ilse. (1999, October 1998). Globalization, Networks, and Organizations: New Issues for Gender Equality. Paper presented at the Rationalisation, Organization, Gender, Dortmund.
- Liebold, Renate. (2005). *Verbundenheit und Differenz in weiblichen Zusammenschlüssen*. Manuskript des Vortrages, Universität Erlangen-Nürnberg, am 29.11.2004. Hagen.
- Lin, Nan. (1999). Social Networks and Status Attainment. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 467-487.
- Lin, Nan/Cook, Karen/Burt, Ronald. (2001, Hrsg.). *Social Capital: Theory and Research*. De Gruyter, New York.

- Lincoln, James/Miller, Jon. (1979). Work and Friendship Ties in Organizations: A Comparative Analysis of Relational Networks. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 181- 200.
- Lind, Inken. (2004). *Aufstieg oder Ausstieg?Karrierewege von Wissenschaftlerinnen*. Kleine Verlag, Bielefeld.
- Linehan, Margaret. (2001). Networking for female managers' career development: Empirical evidence. *The Journal of Management Development*, 20(9/10), 823-829.
- Linehan, Margaret/Walsh, James. (1999). Senior female international managers: breaking the glass border. *Women in Management Review*, 14(7), 264-272.
- Matzat, Uwe. (2004). Academic communication and Internet Discussion Groups: transfer of information or creation of social contacts? *Social Networks*, 26(3), 221-255.
- McCarthy, Helen. (2004). *Girlfriends in High Places. How women's networks are changing the workplace*. Demos, London.
- McDowell, John/Singell, Larry/Stater, Mark. (2006). Two to Tango? Gender Differences in the Decisions to Publish and Coauthor. *Economic Inquiry* (44), 153-168.
- McPherson, Miller /Smith-Lovin, Lynn /Cook, James. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27, 415-427.
- Messner, Brigitte/Gruber, Sabine. (2005). *Frauennetzwerke im beruflichen Bereich*. BMBWK, Wien.
- Mikula, Gerold. (1992). Austausch und Gerechtigkeit in Freundschaft, Partnerschaft und Ehe: Ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand. *Psychologische Rundschau*, 43(69-82).
- Molyneux, Maxine. (2002). Gender and the Silences of Social Capital: Lessons from Latin America'. *Development and Change*, 33(2), 167-187.
- Moore, Gwen. (1990). Structural Determinants of Men's and Women's Personal Networks. *American Sociological Review*, 55(5), 726-735.
- Mouw, Ted. (2003). Social Capital and finding a job: Do Contacts matter? *American Sociological Review*, 68(6), 868-898.
- Nöbauer, Herta/Schlögl, Waltraud. (2003). "Eigentlich brauche ich ja nichts zu tun, diese tüchtigen Frauen fördern sich ja selbst." Zur Notwendigkeit eines Mentoringprogramms an der Universität Wien. In: Buchmayr Maria/Hauch Gabrielle/Salmhofer Gudrun (Hrsg.), *Frauen in die Chefetagen!?* Studienverlag, Innsbruck, 42-57.
- Norris, Pippa /Inglehart, Ronald. (2003, 2-3 May 2003). Gendering Social Capital: Bowling in Women's Leagues? from

<http://ksghome.harvard.edu/~pnorris/ Acrobat/Gendering/Social Capital.pdf>
[11.11.2005, 19:00]

- Pini, Barbara /Brown, Kerry /Ryan, Chris (2004). Women-only networks as a strategy for change? A case study from local government. *Women in Management Review*, 19(5/6), 286-292.
- Plickert, Gabriele/Wellman, Barry/Cote, Rochelle. (2005). It's Not Who You Know, It's How You Know Them: Who Exchanges What With Whome? In: Blokland, Talja/Savage, Mike (Hrsg.), *Social Capital on the Ground*. Blackwell, Oxford forthcoming.
- Podolny, Joel/Baron, James. (1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*., 62(5), 673-694.
- Portes, Alejandro/Landolt, Patricia. (1996). The Downside of Social Capital. *American Prospect*, 26, 18-22.
- Putnam, Robert. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon and Schuster, New York.
- Raststetter, Daniela. (2005). Gleichstellung contra Vergemeinschaftung. In: Krell Getraude (Hrsg.), *Betriebswirtschaftlehre und Gender Studies*. Gabler, Wiesbaden, 248-263.
- Rauschenbach, Thomas/Müller, Siegfried/Otto, Ulrich. (1992). Vom öffentlichen und privaten Nutzen des sozialen Ehrenamtes. In: Müller, Siegfried/Rauschenbach, Thomas (Hrsg.), *Das soziale Ehrenamt. Nützliche Arbeit zum Nulltarif*, Juventa, Weinheim, 223-242.
- Regiestelle E&C der Stiftung SPI Sozialpädagogisches Institut Berlin. (2002). *Netzwerkbildung im Quartier*. from: <http://www.strategie-und-praxis.de/Artikel%20Netzwerk.pdf>, [5.12.2005, 11:00 MEZ]
- Rese Mario. (2000). Logistische Regression. In: Backhaus (Hrsg.), *Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung* (9. überarbeitete Auflage). Springer, Berlin, 104-144.
- Röhrle, Bernd. (1994). *Soziale Netzwerke und Soziale Unterstützung*. Psychologie Verlags Union, Weinheim.
- Rothstein, Mitchell/Burke, Ronald/Bristor, Julia. (2001). Structural characteristics and support benefits in the interpersonal networks of women and men in management. *International Journal of Organizational Analysis*, 9(1), 4-25.
- Ruß, Sonja (2004, Hrsg.). *Frauenfakten*. Milena Verlag, Wien.
- Schachtner, Christina/Winker, Gabriele. (2005). *Virtuelle Räume - neue Öffentlichkeiten. Frauennetze im Internet*. Campus, Frankfurt.

- Scheidegger, Noline/Osterloh, Margit. (2004). One network fits all? Effekte von Netzwerkcharakteristika auf Karrieren. In: Pasero, Ursula/Priddat, Birger (Hrsg.), Organisationen und Netzwerke: der Fall Gender. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 199-226.
- Schmidt, Angelika. (2005). Gendergerechte Personalentwicklung. In: Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hrsg.), Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Linde, Wien, 131-158.
- Schnegg, Michael/Lang, Hartmut. (2002). Netzwerkanalyse. Eine praxisorientierte Einführung. Methoden der Ethnographie, Heft 1. from: <http://www.methoden-der-ethnographie.de/heft1/Netzwerkanalyse.pdf> [7.9.2005, 12:00 MEZ].
- Scott, John. (1991). Social Network Analyses. Sage, Newberry Park.
- Segermann-Peck, Lily. (1994). Frauen fördern Frauen. Campus, Frankfurt am Main.
- Stoloff, Jennifer/Glanville, Jennifer /Bienenstock, Elisa. (1999). Women's participation in the labor force: the role of social networks. Social Networks, 21(1), 91-108.
- Sydow, Jörg. (1992). Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Gabler, Wiesbaden.
- Sydow, Jörg. (2001). Management von Netzwerkorganisationen. Gabler, Wiesbaden.
- Travers, Cheryl/Pemberton, Carole. (2000). Think Career Global, but act local: Understanding Networking as a Culturally Differentiated Career Skill. In: Davidson Marilyn/Burke, Ronald (Hrsg.), Women in Management. Sage, London, 84-103.
- van Emmerik, Hetty. (2005). Gender differences in the creation of different types of social capital: A multilevel study. Social Networks, In Press.
- Verband feministischer Wissenschaftlerinnen. (2004). Organisationsprozesse feministischer Wissenschaften in inner- und außeruniversitären Zusammenhängen: Bedingungen-Möglichkeiten-Hemmnisse (No. GZ21.137/2-VI/A/3/2002). Verein zur Förderung freier feministischer Wissenschaftlerinnen und feministischer Wissenschaften in Österreich, Wien.
- Wellman, Barry /Wortley, Scot. (1990). Different strokes from different folks: community ties and social support. American Journal of Sociology, 96, 558-588.
- Welter, Friederike/Ammon, Ursula/Trettin, Lutz. (2004). Netzwerke und Gründungen von Unternehmen durch Frauen. RWI-Schriften Heft 76, Berlin.
- Windeler, Arnold. (2001). Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturierung. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.