

## Netzwerken als Strategie zur beruflichen Gleichstellung von Frauen und Männern

Cäcilia Innreiter-Moser und Claudia A. Schnugg

### Zusammenfassung

Netzwerken ist für beruflichen Erfolg von enormer Bedeutung. Männer und Frauen gehen unterschiedlich damit um bzw. haben ungleichen Zugang zu berufsrelevanten Netzwerken. Der Beitrag geht mithilfe von qualitativen Interviews mit Unternehmerinnen der Frage nach, woraus sich diese Unterschiede ergeben und warum sie so beharrlich bleiben, zumal viele berufsrelevante Netzwerke für Frauen offen sind und in den letzten zwei Dekaden auch zunehmend reine Frauennetzwerke gegründet wurden. Unsere Analysen zeigen eine langsame Veränderung in der Wahrnehmung von Netzwerken und dem Umgang mit unterschiedlichen Arten von Netzwerkkontakten (starke und schwache Kontakte) von Frauen. Der Beitrag zeigt aus der Perspektive des Neo-Institutionalismus eine mögliche Erklärung für die Persistenz des unterschiedlichen Nutzens von Netzwerken für beruflichen Erfolg von Frauen und Männern und leitet praktische Implikationen in Form von Handlungsempfehlungen zur Überwindung der bestehenden Situation ab.

**Schlagwörter:** Soziale Netzwerke, beruflicher Erfolg, Geschlechtergleichstellung, (Neo-)Institutionalismus

### Networking as a strategy for gender equality in professional life

#### Abstract

Networking is a crucial factor for success at work. As men and women have unequal access to professional networks and handle network contacts differently, the use of networks leads to inequality in men's and women's success at work. In this study we use qualitative interviews to understand where these differences come from and why those differences are still observable although many professional networks are nowadays open to women and many women networks have been founded during the last two decades. We can show a slow change in the women's perception of networks and how they handle distinct kinds of contacts (strong and weak ties). Further, we analyze this phenomenon from a neo-institutional perspective to understand why it takes so long to establish networking as a tool of women for success at work and why new women networks are not as effective as traditional networks. Concluding, we use this neo-institutional perspective to make suggestions of how to overcome the current situation, ease networking for women and make networking for women more successful.

**Keywords:** social networks, professional success, gender equality, (neo-)institutionalism

## 1. Einführung

Fachliches Können, Leistung und Fleiß sind für beruflichen Erfolg wesentliche Bausteine (Steyrer/Schiffinger 2005: 79). Um ganz nach oben zu kommen, genügt das meist jedoch nicht: Die „richtigen“ Leute zu kennen ist zusätzlich mindestens genauso wichtig. Netzwerken heißt die mikropolitische Strategie, die schon viele Wege an die Spitzen der Macht gepflastert hat. ManagerInnen, die der Netzwerkpflge besonders viel Zeit widmen, sind im Vergleich zu KollegInnen, die das nicht tun, beruflich erfolgreicher, d.h. sie steigen am schnellsten auf (Steyrer/Schiffinger 2005: 83ff.).

Was es für die berufliche Entwicklung von Frauen bedeutet, keinen oder nur begrenzten Zugang zu – vor allem informellen – Netzwerken zu haben, hat die Organisationssoziologin Rosabeth Kanter (1977) in ihrer Arbeit sehr eindrücklich dargestellt. Dass die Kategorie Geschlecht in der Literatur zu sozialen Netzwerken und berufliches Weiterkommen ein signifikantes Thema ausmacht, zeigen auch neuere Beiträge (Durbin 2011; Jungbauer-Gans 2000; Ibarra 1992, 1993). Die Autorinnen nehmen in ihren Recherchen die Beharrlichkeit und Stärke der Old Boys-Netzwerke als dominante Barriere für Frauen auf ihren Wegen an die Spitze wahr. Die Geschlechterperspektive auf soziale Netzwerke leistet einen Beitrag zur Verdeutlichung und Sichtbarmachung struktureller Barrieren für die Ungleichstellung von Männern und Frauen im Berufsleben und verortet deren Ursachen in gesellschaftsstrukturellen Geschlechterverhältnissen.

Eine Reihe von Studien zu Erfolgsstrategien von Unternehmerinnen bzw. zu Unternehmerinnen und deren Nutzung von Netzwerken als Erfolgsstrategie in ihrem unternehmerischen Handeln zeigen die Wichtigkeit von (formalen und informellen) Netzwerken für beruflichen Erfolg (Moore/Buttner 1997; Jungbauer-Gans 2000). Darüber hinaus werden deutliche Unterschiede zwischen Männern und Frauen bei der Nutzung, Generierung und Akzeptanz der Nutzung sozialer Netzwerke sichtbar, die Folgen auf den unternehmerischen bzw. beruflichen Erfolg der betreffenden Personen haben. Aufbauend auf diesen Ergebnissen, sind unsere Forschungsfragen (1) Woraus ergeben sich diese unterschiedlichen Zugänge und Nutzungsweisen?, und (2) Was hindert Frauen, diese Unterschiede zu reduzieren und Netzwerke für beruflichen Erfolg zu ihren Gunsten einzusetzen?

Die Grundlagen für unsere qualitative Studie bilden theoretisches Wissen über Netzwerke sowie

das Netzwerkverhalten von Frauen (Durbin 2011; Goy 2004; Jungbauer-Gans 2000; Ibarra 1993) und vorausgegangene quantitative Studien (Innreiter-Moser/Moldaschl 2005; WKO 2005; Fehrenbach 2002) zum Netzwerkverhalten von Frauen und Unternehmerinnen. Unsere qualitative Studie basiert auf einer Reihe von problemzentrierten Interviews mit Unternehmerinnen zu ihrem persönlichen Netzwerkverhalten und ihren Erfahrungen mit anderen Frauen in beruflichen formalen und informellen Netzwerken. Diese tiefen Einblicke in das Netzwerkleben der Frauen sollen bei der Beantwortung unserer Forschungsfragen helfen, respektive ein besseres Verständnis dafür schaffen, welche Widerstände und Probleme beim Knüpfen und Nutzen von Netzwerkkontakten auftreten. Zentrales Ergebnis unserer Studie ist, dass insbesondere ein tradiertes Verständnis von Geschlechterrollen und den damit verbundenen Pflichten und Befugnissen zu großen Unterschieden in der Nutzung und dem Selbstverständnis der Nutzung von Netzwerken bei Frauen und Männern geführt hat. Auch wenn ein Generationenshift sichtbar wird und insbesondere junge Frauen verstärkt Netzwerke nutzen und ein Selbstverständnis dahingehend entwickeln, ist das Netzwerken von Frauen und Männern noch immer unterschiedlich effektiv und wird in der Gesellschaft unterschiedlich angesehen. Diese „Verkrustung“ der Sicht auf das Netzwerken von Frauen und Männern interpretieren wir als Institution im Sinne eines unhinterfragten Denk- und Einstellungsmusters, das in der Gesellschaft gefestigt ist. Wir interpretieren unser Ergebnis aus einer neo-institutionalistischen Perspektive, um den Status quo (= Probleme und Widerstände) besser zu verstehen und daraus Schritte abzuleiten, wie diese verfestigten kognitiven Strukturen (= unhinterfragte Denk- und Einstellungsmuster) aufgebrochen werden und Frauen Netzwerke intensiver für beruflichen Erfolg nutzen können.

## 2. Relevanz sozialer Netzwerke für den beruflichen Erfolg

In hochqualifizierten Bereichen werden Barrieren in Karriereverläufen oft als übertrieben abgetan und das Scheitern am Weiterkommen meist der Person zugerechnet. So stellen Strunk et al. (2005: 212) fest, dass es in der Praxis gängige Meinung ist, „dass, wenn sich Männer und Frauen gleich stark im Beruf engagieren, sie auch gleiche Chancen bekommen“. Geschlecht spiele also im Beruf kaum eine Rolle. Aber ist diese

Gleichheit der Geschlechter auch wirklich in diesem Maße vorhanden oder gilt sie nur für jene Frauen, die sich in das Schema des Karriereverlaufs für Männer und dessen Dynamiken einpassen? Die Frage der Gleichheit der Geschlechter stellt sich auch in Bezug auf die Nutzung von Netzwerken für beruflichen Erfolg: Netzwerken Frauen und Männer unterschiedlich und wenn ja, woraus ergeben sich diese Unterschiede?

Um beruflich voranzukommen, spielt die Strategie des Netzwerkers jedenfalls eine bedeutende Rolle (Goy 2004; Hemmati 2004; Göbel 1998; Abarbanel 1996). Netzwerke sind als ein abgegrenzter Set von AkteurInnen und den zwischen ihnen verlaufenden Relationen definiert (Jansen 2000: 36), wobei die Verbindungen, die auf gegenseitigem Vertrauen beruhen (Goy 2004: 110), auf Reziprozität und Gleichgewicht von Einflussmöglichkeiten (Eichmann et al. 2000: 8) bauen. Reziprozität meint einen Zustand, in dem beide PartnerInnen wechselseitig von den Handlungen des jeweiligen Gegenübers profitieren (Weyer 2000: 12). Es werden oft durch Zuruf (= Vergabe von Aufträgen unter Netzwerkpartnern ohne weitere Angebotseinholung) Geschäfte gemacht, niemand weiterer um ein Angebot gebeten oder es wird auf andere Personen im Netzwerk zurückgegriffen, da man mit diesen Personen auf gewisse Weise „verbunden“ ist (Ibelgauf 1991: 138; Schliesselberger/Strasser 1998: 41).

Soziale Netzwerke vermitteln in ihren Wechselwirkungen eine Reihe bedeutender Ressourcen (Hemmati 2004; Korunka et al. 2002; Heidenreich 2000; Reiß/Rudorf 1999; Jungbauer-Gans 1993; Jansen 2003) wie:

- Familien- und Gruppensolidarität (d.h. es geht um Zusammenhalt und Unterstützung innerhalb der Gruppe, die das Netzwerk bildet),
- Vertrauen in die Geltung universalistischer Normen (d.h. alle Netzwerkmitglieder handeln aufgrund von Normen und Werten wie Reziprozität und Gleichgewicht von Einflussmöglichkeiten, was zu Verhaltenssicherheit im Umgang mit unbekanntenen Personen im Netzwerk führt),
- Informationszugang und -fluss (d.h. Netzwerkmitglieder teilen untereinander Informationen über sich selbst und geben diese als neue Informationen an Dritte innerhalb des Netzwerks weiter),
- Selbstorganisationsfähigkeit von Kollektiven (d.h. das Netzwerk passt sich selbstständig an Veränderungen an und schützt seine Mitglieder),
- Macht durch sozialen Einfluss (d.h. Netzwerkmitglieder, die in ihren Organisationen an Entscheidungspositionen oder hierarchisch hohen

Positionen sitzen, können anderen Netzwerkmitgliedern den Zugang zu Ressourcen und Positionen ermöglichen) und

- Macht durch strukturelle Autonomie (d.h. es können über hierarchische Strukturen hinweg Verbindungen zwischen Netzwerkmitgliedern genutzt werden).

Demnach bedeutet Mitglied eines Netzwerkes zu sein gleichzeitig auch Zugang zu *Sozialem Kapital* (Bourdieu 2005) zu haben. Dieser Zugang zu sozialem Kapital trägt aber auch zu Ungleichheit bei (Bourdieu 1992/2005), indem nur für die Mitglieder der Netzwerke die o.g. Ressourcen zur Verfügung stehen und personengebundenes Kapital der NetzwerkpartnerInnen wie z.B. ExpertInnenwissen, Beziehungskapital, Humankapital und ökonomisches Kapital zugänglich wird (Boos et al. 1992). Soziale Ressourcen können durch direkte (persönliche Kontakte) und indirekte Verbindungen (Kontakte über Dritte) aktiviert werden (Lin 1999: 468). Soziales Kapital ist somit an gewisse Personengruppen gebunden (Jungbauer-Gans 1993: 55; Jansen 2000: 37). Menschen, die nicht Mitglieder von berufsrelevanten Netzwerken sind bzw. niemanden kennen, der/die ihnen Zugang verschaffen kann, haben schlechtere Chancen berufsmäßig aufzusteigen.

Weiters muss, um den Zusammenhang zum beruflichen Erfolg zu erkennen, zwischen formalen und informellen Netzwerken unterschieden werden. Formale Netzwerkbeziehungen erkennt man daran, dass sie durch eine organisationale Struktur vorgegeben sind (Ibarra 1993: 58; Hemmati 2004). Formale Netzwerke gibt es demnach innerhalb von Unternehmen, wo in formal festgelegten Beziehungen außerhalb gewohnter funktionaler Abteilungen bestimmte Aufgaben zu erfüllen sind, wie z.B. diverse Gremien oder task forces (Durbin 2011), aber auch außerhalb wie z.B. die WKO (Wirtschaftskammer Österreich) oder zwischen Angehörigen verschiedener Organisationen, deren Arbeit miteinander verbunden ist (Hemmati 2004). Hingegen bilden sich informelle Netzwerke unabhängig von den vorgegebenen Strukturen von Organisationen und sind nicht auf die Inhalte der Arbeit beschränkt (Ibarra 1993: 58). Zusätzlich folgen informelle Netzwerke zwei wichtigen Gesichtspunkten (Hemmati 2004):

- dem der zwischenmenschlichen Sympathie und privaten Bindung und
- dem der Instrumentalität i.S. des persönlichen Weiterkommens im Beruf und der Durchsetzung eigener Ziele und Ideen durch Einfluss und Kontakte der NetzwerkpartnerInnen.

Dies zeigt, dass insbesondere informelle Beziehungen (Beziehungen sind zentraler Bestandteil von Netzwerken) zu Personen, die über Ressourcenkompetenz verfügen, für den beruflichen Erfolg eine große Rolle spielen (Durbin 2011).

Die Existenz eines Beziehungsnetzes ist nach Bourdieu (1992/2005: 65) aber „weder eine natürliche noch eine soziale ‚Gegebenheit‘ [...] Sie ist vielmehr das Produkt einer fortlaufenden Institutionalisierungsarbeit.“ Diese ist notwendig um dauerhafte und nutzbringende Verbindungen zu produzieren und durch ständigen Austausch (Reziprozität) zu reproduzieren (Bourdieu 1992/2005). Netzwerke werden so zu Institutionen. Mit dem Begriff „Institution“ sprechen wir eine Bandbreite von Phänomenen an, die aus unserer Sicht für die Persistenz der Ungleichheit von Frauen und Männern im Berufsleben mit- wenn nicht sogar hauptverantwortlich zeichnet. Mit Scott (2001) unterscheiden wir zwischen regulierenden, normativen und kognitiven Strukturen, wobei im vorliegenden Beitrag insbesondere auf die kognitiven Strukturen unsere Aufmerksamkeit lenken. Sie beschäftigen sich mit „shared conceptions that constitute the nature of social reality and the frames through which meaning is made“ (Scott 2001: 57). Als „common scripts“ nähern sich kognitive Strukturen von sozialem Wissen, das – einmal eingeführt – als Fakt und Teil der objektiven Realität existiert und als selbstverständlich und unhinterfragt unser Alltagshandeln durch und durch prägt (Zucker 1977). Gerade diese grundlegenden, langfristigen kognitiven Strukturen sind im gesellschaftlichen Gedächtnis verwurzelt. Erwartungen an das Verhalten von Frauen und Männern werden so von gesellschaftlichen Normen mitbestimmt. Geschlechterzuschreibungen basierend auf allgemein geteilten Normen können als tief institutionalisiert – und somit stark in der Gesellschaft verwurzelt – interpretiert werden. In unserer Gesellschaft bestehen Annahmen, Erwartungen und Vorstellungen darüber, wie Arbeiten, Ressourcen, Macht und Einfluss zwischen den Geschlechtern verteilt sein sollen, wie das Zusammenleben gestaltet werden soll, was Gleichheit bedeutet, welche Rollen Frauen und Männern zukommen und welche nicht. Dieses soziale „Wissen“ wird durch drei Qualitäten charakterisiert (Klatetzki 2006): (1) Es gilt als selbstverständlich, (2) es produziert und verfestigt „Realität“ und (3) es existiert außerhalb von Individuen. Kultur, soziale Strukturen und Routinen transportieren laufend dieses Wissen, d.h. es lebt als „Institution“ weiter, auch wenn Individuen wechseln. So bilden Netzwerke ihre spezifischen

Kulturen aus. Weber/Dacin (2011: 294) weisen darauf hin, dass der Zusammenhang zwischen Kultur und sozialen Strukturen besondere Beachtung verdient. Mit Kultur werden „fairly stable, encompassing, and often internalized constraints on individual thought and action“ (Weber/Dacin 2011: 287) verbunden, wobei diese Grenzen in Veränderungszeiten sehr deutlich werden, indem sich die Netzwerkkulturen nur langsam an Neuerungen anpassen wie z.B. träge auf die Öffnung reiner Männernetzwerke hin zu gemischten Netzwerken reagieren (McPherson et al. 2001; z.B. ergeben erst in den letzten Jahren Einladungen von Service Clubs wie Lions Club und Rotary auch regelmäßig an Frauen). Das heißt einerseits ist es innerhalb von existierenden Netzwerken schwierig, Veränderungen voranzutreiben, andererseits sind diese Netzwerke aber auch in gesellschaftlich institutionalisierte Rahmenbedingungen (Kulturen) eingebettet, die bestehende Netzwerke in ihrer tradierten Form als einflussreich wahrnehmen und immer wieder auf diese tradierten Netzwerke zurückgreifen. Somit wird das gesellschaftlich Anerkannte immer wieder reproduziert (Meyer/Rowan 1977). Dies macht es einerseits auch so schwierig, mit der Tradition „Frauen netzwerken nicht oder anders als Männer“ zu brechen und andererseits neue Netzwerke wie reine Frauennetzwerke oder gemischte Netzwerke als einflussreich durchzusetzen.

Insbesondere die soziale Netzwerkanalyse hat bisher dem kulturellen Hintergrund von Beziehungsformationen und Verbreitungsprozessen wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Dass kulturelle Ähnlichkeit und kulturelle Ressourcen die Entstehung von persönlichen Netzwerken beeinflussen, wurde mehrfach gezeigt (Lizardo 2006). Aus dieser Forschungsrichtung kommen auch Belege für die Bedeutung kulturellen Kapitals für statusbasierte Ungleichheiten und soziale Grenzziehungen (Lamont/Molnár 2002). Zudem wird über Netzwerkbeziehungen kulturelles Material weitergetragen und es werden Ideen und Geschichten verbreitet. So entstehen in sozial geschlossenen Kontexten kohärente Kulturen, die ein Öffnen für „Anderes“ erschweren.

In dem Prozess der Institutionalisierungsarbeit werden auch die Grenzen, jenseits derer keine Austauschbeziehungen gepflegt werden, festgelegt und bestätigt. Neuzugänge können die Definition der Zugangskriterien in Gefahr bringen, weil „sie die Grenzen des als legitim geltenden Austausches veränder[n]“ (Bourdieu 2005: 66). So ist es nicht verwunderlich, dass der Wunsch nach „sozialer Homophilie“ in den

tradierten Karrierenetzwerken (McPherson et al. 2001: 415ff) stark verankert ist, zumal dieser Wunsch nach Gleichartigkeit bzw. Selbstähnlichkeit Unsicherheitsfaktoren reduziert (Kanter 1977: 48ff; Wunderer/Dick 1997: 260; Hultin/Szulkin 1999: 459). Traditionen sind institutionalisierte Praktiken und „strategic resources or raw material for the creation and maintenance of culture. [...] Infused with value and institutional residue, traditions form powerful repositories of cultural material, binding current practices to old logics“ (Weber/Dacin 2011: 294). Mächtige Old Boys-Netzwerke, die durch starke Solidarität, gemeinsame Werte, Verhaltensmuster und Normen einhergehend mit Vertrauen und Sicherheit als fruchtbarer Boden für wechselseitigen beruflichen Beistand gekennzeichnet sind, gelten als eine der Hauptbarrieren für Frauen auf dem Weg zu Top-Positionen und bilden damit eine Quelle für Ungleichstellungen. Zwar entstehen „Geschlechterbilder [...] immer wieder neu, bauen aber auf Vorhandenem auf, so dass die Geschlechter-Muster nicht beseitigt, sondern häufig nur verändert werden“ (Strunk et al. 2005: 223).

### 3. Netzwerken – tun das nur Männer?

Es zeigt sich, dass der Zugang zu Netzwerken zwischen Männern und Frauen ungleich verteilt ist. Männer können im Gegensatz zu Frauen auf eine lange gesellschaftlich legitimierte Tradition des Netzwerkers zurückblicken und zurückgreifen. (Männliche) Studentenverbindungen gehen bis in das 13. Jahrhundert zurück. Verbindungen, in denen Männer sich zusammengeschlossen haben, Informationen ausgetauscht und sich gegenseitig unterstützt haben, sind seither etabliert. Mittlerweile gibt es sehr viele derartige Seilschaften, die ausschließlich Männern zugänglich sind, wie z.B. ca. 160 Studentenverbindungen des Mittelschüler-Kartell-Verbands und 47 Studentenverbindungen des Österreichischen Kartellverbands. Eines der Grundprinzipien dieser Verbindungen lautet Lebensfreundschaft (Mittelschüler-Kartell-Verband, Österreichischer Kartellverband). Und dabei betreibt niemand diese Kontaktpflege umsonst: Es geht um Macht, Einfluss, Privilegien und gegenseitige Unterstützung (Horvath 1999: 17f.). Auf der sozialen Basis des Verbands werden gegenseitig für konkrete Zwecke bestimmte Leistungen gewährt oder in Aussicht gestellt (Reziprozität und Vertrauen als Grundlage sozialer Netzwerke). Diese Männerbünde führen oft zu Netzwerken mit exklusivem Charakter, in denen Sicherung

und Ausweitung von Macht und Ressourcen eine große Rolle spielen (Schliesselberger/Strasser 1998: 41).

Lange Zeit waren auch die Foren und Netzwerke der Wirtschaftstreibenden nur männlichen Unternehmern zugänglich. Es gab in den 1990er-Jahren zwar schon ein Drittel Frauen, die Kammermitglieder waren, doch nur 6 % der KammerrätInnen waren weiblich. Darüber hinaus bieten Männernetzwerke überaus mehr Einfluss und Unterstützung als neu gegründete Frauennetzwerke (Horvath 1999: 140f.). Männer können auf ihrem Weg die Karriereleiter hinauf in die Fußstapfen ihrer Vorgänger und Netzwerkkollegen treten, wohingegen Frauen oft „Erstbesteigerinnen“ auf diesem Weg sind (Schliesselberger/Strasser 1998: 42). Neben der langsamen Öffnung der Netzwerke für Frauen begannen sich zu Beginn des 20. Jh. auch reine Frauennetzwerke zu bilden, wie 1919 der Zonta Club oder die „Österreichische Vereinigung der Unternehmerinnen“ 1964 als erstes Netzwerk für Unternehmerinnen (Bandhauer-Schöffmann 2000). Mittlerweile gibt es eine Reihe formaler nationaler<sup>1</sup> und internationaler<sup>2</sup> Frauennetzwerke, die die Funktion haben, in formaler Weise die Weiterentwicklung der Gruppe berufstätiger Frauen zu fördern, die Basis zur Verknüpfung verschiedener Organisationen zu sein, emotionale Unterstützung für die Unternehmerinnen zu bieten, soziale Kontakte zu vermitteln, Know-how zu erschließen sowie persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu bieten (BMGF 2004: 30).

### 4. Netzwerken Frauen anders? – Frauen und Netzwerke

Bei der großen Anzahl von formalen Netzwerken hat es uns erstaunt, wie wenige Frauen diese Netzwerke nutzen. In der quantitativen Studie „Unterneh-

1 Das BMGF (2004: 32ff.) listet folgende formale nationale Frauennetzwerke: Business.frauen.center, Femity – the female business community, Frau im ÖGV, Gründerinnenzentrum, Unabhängiges Gründerinnennetzwerk, Ladies Business Club, Landfrauen, Frauen für Frauen – Gesundheit im Brennpunkt, Frauen im Sport, Frau in der Wirtschaft, Women-network, The Women's Career Network.

2 Das BMGF (2004: 45) listet folgende formale internationale Frauennetzwerke in Österreich: AFL-CIO Working Women, Bundesverband der Frau im freien Beruf und Management, Business & Professional Women, Business Women's Network, Manchester Women's Electronic Village Hall, European Management Assistants, Netzwerk für Ökonominnen, European Women and Sports, Systems, U-Netz – das virtuelle Unternehmerinnenforum.

merinnen in Oberösterreich“ haben Innreiter-Moser/Moldaschl (2005: 311) herausgefunden, dass Unternehmerinnen nur bei sehr wenigen Netzwerken Mitglied sind. Trotz der Pflichtmitgliedschaft im Netzwerk der „Wirtschaftskammer“ nutzen nur 44,3 % auch die angebotenen Leistungen des Netzwerks. Das Netzwerk „Frau in der Wirtschaft Oberösterreich“ nutzen nur 25,2 %. Ein relativ hoher Anteil von Unternehmerinnen (46,3 %) kennt auch den Gründerinnenservice, doch nur sehr wenige nehmen auch aktiv daran teil (10,1%). Auf die Frage, ob Unternehmerinnen sonstige Netzwerke nutzen, wurden keine weiteren formalen Netzwerke mehr genannt (Innreiter-Moser/Moldaschl 2005: 310). Daraus lässt sich schließen, dass aus dieser Fülle an angebotenen Frauennetzwerken bzw. UnternehmerInnen- und GründerInnennetzwerken nur sehr wenige bekannt sind und Frauen diejenigen formalen Netzwerke, die sie kennen, sehr gering nutzen.

Mit dem Konzept der *Strong* und *Weak Ties* nach Granovetter (1983) lässt sich unterschiedliches Netzwerkverhalten von Männern und Frauen erklären: Als *Strong Ties* werden jene Bindungen in Familien und im engeren Freundeskreis bezeichnet, die durch regen Kontakt zueinander gekennzeichnet sind und wo beständig Informationen ausgetauscht werden. Diese Anhäufungen oder Cluster von starken Bindungen werden auch als Cliques bezeichnet. Innerhalb dieser Cliques beschränkt sich das Ausmaß der Meinungen und Perspektiven auf wenige Informationen, die allen bekannt sind, erst durch schwache Bindungen gelangen von außen neue Informationen hinein. *Weak Ties*, also schwache Bindungen, sind eher flüchtige Kontakte, die nur zu sporadischem Informationsaustausch genutzt werden. Darunter fallen z. B. Bekannte, die sich in unregelmäßigen Abständen, oft auch nur durch Zufall, treffen (Granovetter 1983). *Strong Ties* sind sehr zeit- und emotionsintensiv. Jedoch ist diese Art von Bindungen für Frauen sehr wichtig, da sie dadurch emotionale und zeitliche Unterstützung zur Entlastung bei Mehrfachbelastungen bieten (Innreiter-Moser/Moldaschl 2005: 314). Für Frauen können somit *Strong Ties* in gewissem Maße als erfolgsrelevant bezeichnet werden (Jungbauer-Gans 2000: 274). Aber erst durch *Weak Ties* werden Verbindungen zu neuen Cliques gebildet, die einen Pool an neuen Ressourcen darstellen (Burt 1992).

Warum sind nun *Strong Ties* für Frauen in gewissem Maße erfolgsrelevant? 45 % der Unternehmerinnen in der genannten Studie melden starken Handlungsbedarf im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

an (WKO 2005: 55). Da hier öffentliche Unterstützung fehlt, hat es zur Folge, dass Frauen vermehrt auf *Strong Ties* in ihrem Alltags- und Berufsleben zurückgreifen (müssen).

Dies schränkt sie aber im Knüpfen und der Pflege von *Weak Ties* ein. Einerseits verhindert mangelndes Zeitbudget, dass Frauen viele erfolgsrelevante Kontakte knüpfen und pflegen können, andererseits existiert für sie eingeschränkter Zugang zu zentralen beruflich relevanten Kontakten. Weiters wurde festgestellt, dass Frauen die soziale Beziehung wichtiger ist, wohingegen Männer den instrumentellen Charakter von Beziehungen in den Vordergrund stellen (Jungbauer-Gans 1993: 57), der für berufliches Weiterkommen nutzenstiftender ist. So zeigen Ibarra/Hunter (2007: 41f) in ihren Untersuchungen, dass selbst Personen, die das Prinzip des Netzwerks verstanden haben, an ihren Zeitbudgets scheitern und nicht genug Engagement aufbringen können, um Netzwerke aktiv für ihr berufliches Weiterkommen einzusetzen. Dass die Netzwerkkontakte der Gruppe Unternehmerinnen zum Großteil aus nahen Familienangehörigen, dem Lebenspartner und engen FreundInnen, also *Strong Ties*, bestehen, ist angesichts der dargestellten Befunde nicht verwunderlich. Die Hilfe, die den Unternehmerinnen durch diese Kontakte zuteilwird, besteht aus Beratung und aktiver, unentgeltlicher Mitarbeit bzw. Mithilfe in Haushalt und bei der Kinderbetreuung (Jungbauer-Gans 2000: 274ff.; Döbler 1998: 129). Voigt (1994: 230) analysiert, dass diese Art der sozialen Unterstützung für Frauen ein wichtiges Thema ist, für Männer hingegen nicht relevant, weil selbstverständlich war.

So nutzen Frauen vermehrt *Strong Ties* auch für Angelegenheiten, in denen *Weak Ties* hilfreicher sein könnten, da *Strong Ties* es aufgrund ihrer Zeitintensität es gar nicht zulassen, dass schwache Bindungen gepflegt und genützt werden können. Trotz des Wissens um die Wichtigkeit von *Weak Ties* besteht ein Mangel daran (Jungbauer-Gans 2000: 283; Allen 2000: 492).

## 5. Methodik

Dass Netzwerke und Netzwerken für den beruflichen und betrieblichen Erfolg von Bedeutung sind, wird sowohl in der Praxis als auch in der Literatur immer wieder betont (Moore/Buttner 1997; Jungbauer-Gans 2000; Ibarra/Hunter 2007).

Im Rahmen der bereits erwähnten quantitativen Studie zu „Unternehmerinnen in Oberösterreich“

war auch dem Thema Netzwerke ein Fragenkomplex gewidmet. Diese Untersuchungen zum beruflichen Netzwerkverhalten von Frauen konnten vor allem die Häufigkeit und Art der Nutzung formaler Netzwerke durch Frauen erfassen. Wenig ergiebig war jedoch, wie informelle Nutzung von Netzwerken und eventuelle Barrieren im Zugriff auf Netzwerkkontakte aussehen (Innreiter-Moser/Moldaschl 2005; WKO 2005; Fehrenbach 2002). Als Ergänzung dazu wurde von den Autorinnen eine qualitative Untersuchung durchgeführt, um einen tieferen Einblick in den (informellen) Umgang von Frauen mit beruflichen Netzwerken zu gewinnen (Flick 2004). Insbesondere bei Netzwerkanalysen, zum grundsätzlichen Verständnis von Beziehungen im Netzwerk und zum Netzwerkverhalten der darin eingebundenen Mitglieder ist es sinnvoll, mit qualitativen Methoden zu arbeiten. Diese ermöglichen sowohl ein tieferes Verständnis des Verhaltens und der Sichtweisen der einzelnen Mitglieder, als auch eine Analyse der Relationen (also Beziehungen zwischen den Mitgliedern) und des Kontextes (Jansen 2000: 36).

Bei dem befragten Sample handelt es sich um Unternehmerinnen, die selbst ein Unternehmen geplant, gegründet und geleitet haben bzw. leiten. Die sechs Unternehmerinnen wurden dahingehend ausgewählt, dass sie einerseits (zwei der befragten Unternehmerinnen) beispielhafte Einzelfälle darstellen und somit ein „lebensnahes Abbild“ der Situation bieten können (Lamnek 1995: 8) und andererseits (vier der befragten Unternehmerinnen) als Unternehmerinnen und Funktionärinnen in einem der wichtigsten österreichischen Frauennetzwerke (Frau in der Wirtschaft) selbst aus ihrer Erfahrung und aus ihrer Sicht auf das Netzwerk, das über eine beträchtliche Anzahl von beteiligten Frauen verfügt, berichten können. D.h. einerseits berichten sie über persönliche Erfahrungen und Entwicklungen, andererseits befinden sich diese vier Unternehmerinnen gleichzeitig in einer Expertinnenposition, indem sie durch ihre Funktion das Netzwerkverhalten anderer Frauen sehr gut beobachten können. Darüber hinaus sind alle interviewten Frauen in unterschiedlichen Branchen tätig, führen unterschiedlich große Unternehmen und sind in mehrere berufliche Netzwerke eingebunden. Das Sample setzt sich wie folgt zusammen:

*Befragte1:* Holzverarbeitung, 9 MitarbeiterInnen; Mitglied bei Frau in der Wirtschaft.

*Befragte2:* Schifffahrt, 4 MitarbeiterInnen; Mitglied bei Frau in der Wirtschaft und tourismusspezifischen regionalen Netzwerken.

*Befragte3:* Anlagenbau, 38 MitarbeiterInnen; Funktionärin bei Frau in der Wirtschaft; Mitglied bei weiteren branchenspezifischen Netzwerken; veranstaltet selbst regelmäßige Netzwerkveranstaltungen außerhalb formaler Netzwerke.

*Befragte4:* Unternehmerin Gastgewerbe, 25 MitarbeiterInnen; Geschäftsführerin Teilunternehmen Baugewerbe, insgesamt ca. 2.250 MitarbeiterInnen; Funktionärin bei Frau in der Wirtschaft; Mitglied bei einer Reihe von Netzwerken.

*Befragte5:* Metallverarbeitung, 70 MitarbeiterInnen, Funktionärin bei Frau in der Wirtschaft; Mitglied bei einer Reihe von Netzwerken, auch Einladung zu männerdominierten Netzwerken (z.B. Rotary).

*Befragte6:* Bekleidungsbranche, 8 MitarbeiterInnen; Funktionärin bei Frau in der Wirtschaft; Mitglied, Schriftführerin und Vorsitzende bei regionalen Netzwerken (u.a. EWMD<sup>3</sup> Oberösterreich).

Das Sample der qualitativen Studie ist auf Unternehmerinnen ausgerichtet, da diese aufgrund ihrer Tätigkeit, zum Vorantreiben von Geschäftsbeziehungen oder zur Präsentation ihres Unternehmens notwendigerweise auf Netzwerke angewiesen sind. Es kann davon ausgegangen werden, dass die grundsätzlichen Vorgangsweisen beim Netzwerken bei jeder Art beruflichen Vorankommens ähnlich sind. Lauxen-Ulbrich/Fehrenbach (2003) bringen Humankapital, Finanzkapital und Sozialkapital, die alle als selbstständigkeitsrelevante Ressourcen gelten, mit der Notwendigkeit von Netzwerken bei Existenzgründungen in Zusammenhang. Weitere Arbeiten zeigen, dass das Netzwerken für einen erfolgreichen Karriereverlauf und das Erreichen von Führungspositionen in unterschiedlichen Branchen eine Grundvoraussetzung darstellt (Allen 2000), denn soziale Netzwerke helfen bei zwei zentralen Voraussetzungen für beruflichen Erfolg: Einerseits helfen sie Opportunitäten zu identifizieren, andererseits knappe Ressourcen zu erhalten (Jungbauer-Gans 1993, S. 89).

Befragt wurden die Interviewpartnerinnen in 20- bis 60-minütigen problemzentrierten Interviews (Flick 2004) entlang folgender zentraler Themenbereiche<sup>4</sup>:

- Netzwerkaufbau
- Eigene Erfahrungen mit formalen Netzwerken
- Eigene Erfahrungen mit informellen Netzwerken

<sup>3</sup> European Women's Management Development International Network

<sup>4</sup> Der gesamte Interviewleitfaden befindet sich im Anhang.

- Nutzungshäufigkeit/-intensität
- Art der Nutzung von formalen Netzwerken
- Art der Nutzung von informellen Netzwerken
- Erfahrungen im Kontakt mit anderen Unternehmerinnen
- Unterschied: Kontakt zu männlichen Kollegen?

Problemzentrierte Interviews wurden aufgrund ihrer drei zentralen Merkmale ausgewählt: Erstens ist durch die Problemzentrierung eine Fokussierung auf die Problemstellung wie Frauen netzwerken, möglich. Zweitens ist durch die Gegenstandsorientierung, also die Orientierung am Gegenstand des Netzwerkers, eine Konzentration auf den Gegenstand der Fragestellung möglich und da die Befragten durch ihre Funktionen in Netzwerken auch reichlich Erfahrung mitbringen, wie andere Frauen netzwerken, kann auch diesbezüglich in die Tiefe gefragt werden. Drittens ist es durch die Prozessorientierung der Methode möglich, bei den Interviews und auch von Interview zu Interview den Forschungsprozess (u.a. den Leitfaden) anzupassen und das Gegenstandsverständnis zu vertiefen (Flick 1998: 105ff.).

Zur Auswertung der Interviews wurde die objektive Hermeneutik anhand des Auswertungs- und Interpretationsprozesses nach Froschauer/Lueger (2003) herangezogen. Objektive Hermeneutik wurde als Analyseverfahren gewählt, da dieser Ansatz grundsätzlich zwischen der subjektiven Bedeutung, die eine Äußerung für die Befragten hat, und ihrer objektiven Bedeutung unterscheidet (Flick 1998: 227). Dieses grundlegende Verständnis des Gesagten, das durch dieses Analyseverfahren erlangt werden kann, ist gleichzeitig die Begründung der Entscheidung für die Anwendung objektiver Hermeneutik, da diese qualitative Studie dazu dient, ein tieferes Verständnis dessen zu generieren, was zuvor mit quantitativen Verfahren nicht in Erfahrung gebracht werden konnte. Neben dem Interesse an der Analyse der eigenen Deutung des eigenen und fremden Netzwerkverhaltens ist der zweite Grund für das Analyseverfahren der objektiven Hermeneutik das Interesse an der Analyse von in sich strukturierten sozialen Gebilden, also den Netzwerken, und einer möglichst umfassenden Analyse der Handlungskontexte von Individuen, also dem Netzwerkverhalten – sowohl formal als auch informell – der Befragten (Froschauer/Lueger 2003: 27). Die Autorinnen führten nach der Transkription der Interviews zuerst eine sequenzielle Grobanalyse und im Anschluss daran eine sequenzielle Feinanalyse durch. Da die subjektive Sichtweise in diesem

Analyseverfahren als nur eine mögliche Sichtweise verstanden wird, wurde auch die Interpretation bzw. die gefundenen Interpretationen der Texte von den beiden Autorinnen gemeinsam diskutiert, um die möglichen Interpretationen und Perspektiven zu erweitern.

### 5.1 Zentrale offene Fragen aus den quantitativen Studien

Bisherige Studien zu Frauen als Unternehmerinnen konnten nicht zeigen, inwieweit Frauen Netzwerke als aktive Strategie in ihre Unternehmensführung einbeziehen und als Beitrag zu ihrem persönlichen Karriereverlauf nutzen. Die ersten vorangegangenen Studien über Frauen als Unternehmerinnen zeigen vor allem formale Strukturen und Einbindungen der Unternehmen sowie der Unternehmensinhaberinnen (WKO 2005; Fehrenbach 2002). Dazu zählen Mitgliedschaften in formalen Netzwerken wie der Wirtschaftskammer, bei Frau in der Wirtschaft, Business and Professional Women etc. sowie die Abfrage der Häufigkeiten, wie oft die betroffenen Frauen formale Angebote wie Informationszugang in Anspruch nehmen und offizielle Netzwerktreffen besuchen. Zum Beispiel kennen fast alle Frauen, die in Oberösterreich ein Unternehmen leiten, auch das Netzwerk „Frau in der Wirtschaft Oberösterreich“ (95,5 %), aber nur 25,2 % nutzen das Netzwerk auch. Ein relativ hoher Anteil von Unternehmerinnen kennt auch den Gründerinnenservice (46,3 %), doch nur 10,1 % nehmen auch aktiv daran teil (Innreiter-Moser/Moldaschl 2005, S. 311). Bei der Frage, ob Unternehmerinnen sonstige Netzwerke nutzen, wurden keine weiteren formalen Netzwerke mehr genannt (Innreiter-Moser/Moldaschl 2005: 310).

Einen ersten Versuch zu einem tieferen Verständnis des Netzwerkverhaltens von Frauen machten Innreiter-Moser/Moldaschl (2005) mit ihrer quantitativen Studie, in der sie Frauen sowohl zu ihrem formalen als auch zu ihrem informellen Netzwerkverhalten anhand eines Fragebogens befragten. Ähnlich wie die vorangegangenen quantitativen Studien konnte das formale Netzwerkverhalten und formale Mitgliedschaften und Häufigkeiten der formalen Nutzung diverser Angebote der Netzwerke sowie der Besuche von offiziellen Netzwerkveranstaltungen sehr gut abgefragt werden. Die Resultate zum informellen Netzwerkverhalten sind ernüchternd. Nur 13,9 % nutzen gesellschaftliche Aktivitäten und 2,2 % nutzen



sportliche Aktivitäten zum Netzwerken. Da sich die Unternehmerinnen mit den angegebenen Variablen ersichtlich nicht identifizieren konnten, vermuten Innreiter-Moser/Moldaschl (2005: 313f.), dass die im Fragebogen verwendeten Variablen eventuell eher männlichem Verhalten entsprechen.

Warum die Frauen allgemein weniger häufig als Männer Netzwerkveranstaltungen besuchen und wie sie mit den dort gemachten Bekanntschaften umgehen, konnte jedoch weitgehend nicht abgefragt werden. Innreiter-Moser/Moldaschl (2005: 313f.) nennen dafür mehrere aufeinander aufbauende Gründe: Erstens könnte es daran liegen, dass das informelle Netzwerken von Frauen durch quantitative Forschungsmethoden noch nicht erfassbar ist, da es keine Anhaltspunkte gibt, wie Frauen informell netzwerken. Zweitens wurde in dieser Studie versucht, mit Aussagen über „männliches“ informelles Netzwerkverhalten auch das informelle Netzwerkverhalten von Frauen zu messen. So wurde etwa die Variable, wie stark „sportliche Aktivitäten“ zum informellen Netzwerken genutzt werden, durch die beiden Aussagen „Ich gehe regelmäßig in den Fitnessclub“ und „Ich betreibe Sport mit einflussreichen Personen“ gemessen. Diese Verhaltensmuster wurden aus bisherigen Forschungen über „männliches“ Netzwerkverhalten abgeleitet, was jedoch nicht heißt, dass auch Frauen mittels derselben Verhaltensweisen informell netzwerken. Eine mögliche Ursache ist demnach, dass frauenuntypische informelle Netzwerke angesprochen wurden und sich folglich die Unternehmerinnen nicht damit identifizieren konnten. Deshalb schließen Innreiter-Moser/Moldaschl (2005: 313), dass es ein unterschiedliches Netzwerkverhalten von Frauen und Männern gibt, weshalb ohne tieferes Verständnis des Netzwerkverhaltens von Frauen das Spektrum der Möglichkeiten wie Frauen netzwerken in einer quantitativen Studie nicht abgedeckt werden kann. Weiters stellt sich die Frage, warum Frauen, obwohl sie den formalen Zugang zu Netzwerken haben, diese nur so schwach nutzen.

## 5.2 Ergebnisse der qualitativen Studie: Verständnis des Netzwerkverhaltens von Frauen

Aufbauend auf diesen Ergebnissen der quantitativen Studien ergeben sich unsere Forschungsfragen:

- (1) Woraus ergeben sich diese unterschiedlichen Zugänge und Nutzungsweisen?
- (2) Was hindert Frauen, diese Unterschiede zu reduzieren und Netzwerke für beruflichen Erfolg zu ihren Gunsten einzusetzen?

Zusammenfassend ergibt unsere qualitative Studie folgende Ergebnisse:

In einem ersten Schritt konnte die Annahme, dass Frauen tendenziell anders als Männer netzwerken, durch die Aussagen der Interviewpartnerinnen bestätigt werden. Die Interviewpartnerinnen sehen einen unterschiedlichen Umgang mit Netzwerken von Frauen und Männern, was sich bei Netzwerkveranstaltungen und auch in weiterer Folge im Umgang mit den Kontakten zeigt.

Zweitens zeigen sich als Antworten auf die zweite Forschungsfrage, was Frauen daran hindert, Netzwerken für beruflichen Erfolg einzusetzen, folgende Gründe:

- Die Doppelbelastung schränkt Frauen beim Netzwerken erheblich ein.
- Die Beziehungsebene spielt für Frauen auch in Geschäftsbeziehungen eine große Rolle, was sie vor allem an *Strong Ties*, die zeitintensiv sind, bindet. Frauen greifen sehr stark auf schon bestehende Kontakte zurück und intensivieren diese.
- Um Zugang zu *Weak Ties* zu ermöglichen, sind *Strong Ties* für beruflichen Erfolg von Frauen eine Notwendigkeit.

Drittens weisen die Antworten auf eine bestimmte „Netzwerktradition“ hin, die eine Voraussetzung für erfolgreiches Netzwerken darstellt. Frauen können auf keine Tradition des Netzwerkers wie Männer zurückgreifen, da es für sie lange Zeit tabu war. Deshalb sind sie in Netzwerken schwach vertreten bzw. sind reine Frauennetzwerke sehr jung. Dennoch netzwerken Frauen vermehrt, was auf einen Generationenshift hindeutet.

## 5.3 Zum unterschiedlichen Netzwerkverhalten von Frauen und Männern

Aus den Interviews zeigt sich, dass die Interviewpartnerinnen Unterschiede im Netzwerkverhalten von Frauen und Männern wahrnehmen: Männer netzwerken informell anders als Frauen. Sie gehen auf ein Bier oder zu Stammtischen, Frauen hingegen treffen sich maximal in einem Café, wo sie aber die Unternehmer nicht treffen. Was sie tun ist unterschiedlich. Sie haben ein unterschiedliches Freizeitverhalten. Die befragten Frauen meinen darüber hinaus auch, dass sich Männer grundsätzlich mit dem Knüpfen von Netzwerkkontakten und der Entscheidung über deren Wichtigkeit leichter tun als Frauen, wobei sich Frauen gerade in Männerrunden oft zurückstellen oder nicht offen ihre Meinungen und Ansichten aussprechen.

„Ich glaube definitiv, dass die Freizeitaktivitäten von Frauen anders sind als die von Männern. [...] Frauen gehen auch ins Fitnessstudio, aber Frauen machen das für sich selbst und Männer eher zum Schmähführen. [...] Dieses Sich-Treffen ist sicher nicht so ausgeprägt bzw. After-Business-Talk ist sicher eher eine Männergeschichte.“ (Unternehmerin, Schifffahrt, 32 Jahre, ledig, keine Kinder)

„Es ist die Frage, oder ich stelle mir dann die Frage, ist es dann Netzwerken, ich gehe jedes Monat auf einen Drink mit den Damen [...] wie weit diese Netzwerkgeschichten dann auch greifen, nämlich so greifen, dass sie mir selbst dann auch etwas bringen.“ (Unternehmerin, Gastgewerbe und Baugewerbe, 55 Jahre, verheiratet, 1 Kind)

„Das merkt man ganz extrem, wenn Frauen überhaupt auf Veranstaltungen gehen... da ist eine sehr große Spalte dazwischen, wo Frauen hingehen und wenn... Wenn Frauen etwas machen, machen sie etwas anderes als Männer. Ein Mann geht zu Veranstaltungen, um sich Informationen zu holen, eine Frau smalltalkt auf Beziehungsebene.“ (Unternehmerin, Metallverarbeitung, 46 Jahre, verheiratet, 2 Kinder)

„Also dieses informelle Netzwerken, am Abend auf ein Bier gehen und sich \*zamsaufen\*, das passiert tatsächlich bei Männern [...] Ich denk mir einerseits, dass es für uns Frauen nicht gesellschaftsfähig ist, es ist auch nicht möglich für uns Frauen, dass man nach der Arbeit irgendwohin auf ein Bier geht, man geht maximal auf einen Kaffee, da kann man aber die Männer nicht treffen.“ (Unternehmerin, Bekleidungsbranche, 46 Jahre, verheiratet, 2 Kinder)

„Das ist nicht unbedingt nur beruflich, aber auch etwas privater Kontakt. Es ist wichtig, auch eine private Basis finden, denn nur so kann man auch gemeinsam erfolgreich sein. Wenn z.B. jemand etwas Interessantes macht, das mir auch hineinpassen würde, er mir aber persönlich gegen den Strich geht und ich komme mit ihm nicht zusammen, dann wird da wahrscheinlich auch geschäftlich nichts laufen. Aber ich kenne schon sehr viele freundschaftliche Kontakte, Freundschaften, die sich aus Geschäftsbeziehungen gebildet haben.“ (Unternehmerin, Schifffahrt, 32 Jahre, ledig, keine Kinder)

„Männer tun sich da viel, viel leichter. Sie können leichter Kontakt aufnehmen und entscheiden, ob sie ihn brauchen. Bringen auch sehr wenig Persönliches hinein. Frauen kommen schwieriger in Männerrunden hinein, weil sie oft am Rand stehen [...] Frauen stellen sich als Frau hinter Männern zurück. Ich kenne viele Frauen, die sehr intelligent sind, aber in so einer Runde nicht sagen, was sie denken.“ (Unternehmerin, Metallverarbeitung, 46 Jahre, verheiratet, 2 Kinder)

Diese Aussagen weisen darauf hin, dass Frauen ihre Freizeitaktivitäten und auch ihr Netzwerkverhalten anders als Männer gestalten. Teilweise reden sie mehr über Privates, teilweise bringen sie sich bei geschäftlichen Gesprächen, insbesondere in wenig vertrauten Männerrunden, zu wenig ein. Dabei ist Frauen anscheinend noch wenig bewusst, dass diese persönlichen Freizeitaktivitäten auch für Informationsbeschaffung und weitere Interaktionen, die für berufliches Vorankommen notwendig sind, genutzt werden können (und auch sollten). Es ist zielführend, den Unternehmerinnen deutlich zu machen, dass man jegliche Freizeitaktivität und jeglichen Kontakt auch für das Geschäftemachen und somit zum informellen Netzwerken nutzen kann. Aber typische männliche informelle Netzwerke wie wöchentliche Treffen der Unternehmerinnen im Fitness-Center oder beim Stammtisch wurden von keiner Unternehmerin erwähnt.

#### 5.4 Zu den Hürden für berufliches Netzwerken von Frauen

Durch diese vielen Aufgaben, die Unternehmerinnen zu bewältigen haben, ist es schwierig zusätzlich Zeit aufzubringen, um Veranstaltungen zu besuchen oder informell zu Netzwerken:

„Also wie oft besuche ich Veranstaltungen?... Eigentlich sehr selten. Ich bin mit meinen Kindern sehr ausgelastet, [...] sodass ich sehr selten, ehrlich gesagt so gut wie gar nie Zeit finde, auf eine Abendveranstaltung von irgendwelchen Netzwerken zu gehen.“ (Geschäftsführerin, Holzverarbeitung, 34 Jahre, verheiratet, 2 Kinder)

„Aber was natürlich bei den Frauen ein großer Hemmschuh ist, ist Familie und Kind. [...] Aber wenn natürlich Familie und Kind da sind, die Frauen versteh ich, das habe ich selbst miterlebt. [...] Die Kinder brauchen dich und das ist, glaube ich, eine große Belastung für die Frauen und Einschränkung beim Netzwerken. Sogar sehr.“ (Unternehmerin, Anlagenbau, 49 Jahre, verheiratet, 3 Kinder)

„Also ich glaube schon, dass es das Zeitproblem ist. Familie und Beruf. Wenn ich heute ein Kind habe und der Mann einen Beruf, wo er nicht um vier zuhause ist und dann fürs Kind da sein kann und will, dann ist es sicher oft schwierig, am Abend wegzugehen.“ (Unternehmerin, Gastgewerbe und Baugewerbe, 55 Jahre, verheiratet, 1 Kind)

Um die Doppelbelastung managen zu können, bauen Frauen auf die emotionelle sowie zeitliche

Unterstützung durch das enge soziale Netzwerk, wie Familie und enge Freunde (Jungbauer-Gans 1993; Innreiter-Moser/Moldaschl 2005: 302f.) Auch in den Interviews bestätigt sich das:

„Oh ja, die (Familie) brauch ich auch! [...] sonst würd ich das in der Arbeit nicht schaffen.“ (Geschäftsführerin, Holzverarbeitung, 34 Jahre, verheiratet, 2 Kinder)

„Man braucht auch die Unterstützung von der Familie, die braucht man unbedingt. [...] Für allein erziehende Frauen ist das sehr sehr schwierig.“ (Unternehmerin, Anlagenbau, 49 Jahre, verheiratet, 3 Kinder)

Daraus geht hervor, dass Frauen beim Netzwerken gegenüber Männern benachteiligt sind, weil diese normalerweise nicht einer Doppelbelastung ausgesetzt sind. Die Ressource Zeit, die für Frauen durch die Mehrfachaufgaben noch knapper wird, können Männer zum Netzwerken aufwenden, da sie sich darauf verlassen können, dass alle Aufgaben zuhause (von Frauen) erledigt werden.

Weiterführend lässt sich zeigen, dass Unternehmerinnen, die sich während ihrer Babypause nicht am Netzwerken beteiligt haben, sehr schwer erneut Anschluss finden. Während der Kinderpause ist es wesentlich, trotzdem die bisherigen Kontakte nicht zu verlieren. Die Netzwerke erst nach der Kinderpause neu aufzubauen ist mühsam.

„Erst wenn die Kinder aus dem Haus sind wieder ins Berufsleben einzusteigen ist zu spät, ich muss bis dahin die Netzwerke schon aufgebaut haben. [...] Ich habe auch 3, 4 Jahre meiner Tochter gewidmet, aber immer meine Kontakte aufrechterhalten... Um den Anschluss nicht zu verlieren, noch wichtiger in der Männerdomäne.“ (Unternehmerin, Metallverarbeitung, 46 Jahre, verheiratet, 2 Kinder)

Frauen müssen einerseits aufgrund ihrer Doppelbelastung vermehrt auf *Strong Ties* zurückgreifen, andererseits sind sie gleichzeitig durch den Zeitaufwand, den diese *Strong Ties* verlangen, in der Pflege und im Knüpfen von *Weak Ties* eingeschränkt. Starke Bindungen sind insbesondere für Unternehmerinnen oft sehr wichtig, weil Familie und Freunde eine große zeitliche Unterstützung (z.B. im Bereich der Kinderbetreuung) sein können sowie emotionale Unterstützung bieten (Innreiter-Moser/Moldaschl 2005: 314). Da Frauen selbst häufiger als Männer emotionale Unterstützung anbieten und durch ihre noch immer dominante Stellung als Erzieherin der Kinder mehr zeitliche Unterstützung brauchen, stellt sich für Unternehmerinnen auch die Nutzung starker Beziehungen in gewissem Maße als erfolgsrelevant

dar (Jungbauer-Gans 2000: 274). Dies konnte auch in unserer qualitativen Studie bestätigt werden. In fünf von sechs Interviews wurde der Punkt Doppelbelastung der Frauen besonders betont. Allgemein konnte gezeigt werden, dass durch die Verpflichtung im Haushalt und die Verantwortung bei der Kindererziehung, die noch immer zum Großteil bei den Frauen liegen, Unternehmerinnen zeitlich sehr stark eingegrenzt (u.a. Fehrenbach 2002: 18) werden. Auch wenn die Literatur (Granovetter 1983; Burt 1992) insbesondere in den *Weak Ties* von Netzwerken die Quellen für Berufs- und Geschäftserfolg ortet und Frauen diese sehr wohl auch brauchen, sind als Folge obiger Analyse zeitaufwendige *Strong Ties* Voraussetzung, um überhaupt *Weak Ties* pflegen zu können. Insofern sind *Strong Ties* für Frauen sehr zentral für ihren beruflichen Erfolg, da diese in den Mehrfachbelastungen eine große Unterstützung bieten.

Weiters vermuten die Interviewpartnerinnen, vielleicht auch im Zusammenhang mit der großen Notwendigkeit von *Strong Ties* für Frauen, dass sie im Allgemeinen eher auf der Beziehungsebene Netzwerken und Männer hingegen fast sofort auf der Informationsebene einsteigen. Das ist ein wichtiger Punkt, der in der Theorie oft erwähnt wird, manchmal aber bloß als Klischee abgetan wird. Die Interviewpartnerinnen nehmen aber wahr, dass Frauen und Männer zum Großteil auf unterschiedlichen Ebenen kommunizieren.

„Da fallen dann auch manchmal die Gespräche auf die Kinder oder so. Die kennen mich schon lange und wissen ja auch, dass ich zweimal schwanger war in dieser Zeit.“ (Geschäftsführerin, Holzverarbeitung, 34 Jahre, verheiratet, 2 Kinder)

„Ja, das kann ich mir gut vorstellen, das ist auch oft bei mir so. Vielleicht dass Männer, die mehr kopfgesteuert sind, es als wichtig erachten, Marketing zu machen und Leute kennenzulernen. Frauen denken sich hingegen, persönliche Gespräche, bei mir ist es genauso, bringen mehr, anstatt oberflächliche Gespräche.“ (Unternehmerin, Schifffahrt, 32 Jahre, ledig, keine Kinder)

„Ein Mann geht zu Veranstaltungen, um sich Informationen zu holen, eine Frau smalltalkt auf Beziehungsebene.“ (Unternehmerin, Metallverarbeitung, 46 Jahre, verheiratet, 2 Kinder)

„Die Frauen hören auf bei der Beziehungsebene und gehen nicht mehr in die Informationsebene. Aber die kommt danach. Also warum mache ich das, warum stelle ich gezielt Fragen...“ (Unternehmerin, Metallverarbeitung, 46 Jahre, verheiratet, 2 Kinder)

Zum Aufbau einer Geschäftsbeziehung ist es für Frauen sehr wichtig, dass sie auf der Beziehungsebene mit dem/der potenziellen GeschäftspartnerIn gut auskommen. Es ist für sie also nicht nur die Information wichtig, also die potenziellen Aufträge für ihr Unternehmen, sondern auch, dass ihnen der/die UnternehmerIn auch sympathisch ist. Für Frauen ist die Beziehungsebene sehr wichtig und dadurch entwickeln sich für Frauen in Netzwerken oft auch Freundschaften.

*„Das ist nicht unbedingt nur beruflich, aber auch etwas privater Kontakt. Aber ich kenne schon sehr viele freundschaftliche Kontakte, Freundschaften, die sich aus Geschäftsbeziehungen gebildet haben.“ (Unternehmerin, Schifffahrt, 32 Jahre, ledig, keine Kinder)*

*„Sie geht am Abend heim und meint, sie hat ein paar nette Leute getroffen und ein Mann geht heim und sagt, das ist der Kontakt, den ich dafür brauchen kann.“ (Unternehmerin, Metallverarbeitung, 46 Jahre, verheiratet, 2 Kinder)*

*„Sie [Die Männer] sehen sich auf einem Klassenfoto und rufen dort an und sagen, du, ich bin in der 3. Reihe gesessen, du in der 2., ich bräuchte das und das. Das genügt für ein Netzwerk, das genügt, dass sie sich Informationen weitergeben und sich unterstützen. Wir Frauen müssen uns immer gleich lieben. Ich merk das, ich bin selber in Netzwerken drinnen.“ (Unternehmerin, Bekleidungsbranche, 46 Jahre, verheiratet, 2 Kinder)*

*„Da fällt mir schon auf, dass wir Frauen bei der Auswahl von anderen Frauen viel kritischer sind als Männer. Wir schauen so auf die soft facts. Würd uns die passen, wie ist die angezogen etc. Wir haben so ein Konkurrenzdenken. Aber nicht auf unseren Club bezogen, ich habe da ganz tolle Freundschaften gefunden etc, aber tendenziell...merk ich das, ich bin in verschiedenen Gremien drinnen, wir Frauen sind so kritisch, was die sagt und was sie tut, bei Männern ist das ganz anders. Das wirkt sich auch auf das Netzwerken aus.“ (Unternehmerin, Bekleidungsbranche, 46 Jahre, verheiratet, 2 Kinder)*

*„Ab und zu trifft man sich auch persönlich, besonders bei den Frauennetzwerken gibt es die Chance, dass sich Freundschaften entwickeln.“ (Unternehmerin, Bekleidungsbranche, 46 Jahre, verheiratet, 2 Kinder)*

Frauen interpretieren soziale Beziehungen auch anders als Männer, denn sie stellen stärker die soziale Beziehung in den Vordergrund als Männer, die eher den instrumentellen Charakter von Beziehungen sehen. Dadurch haben soziale Netzwerke für Frauen eine andere Qualität (Jungbauer-Gans 1993: 57).

Männer sprechen ausschließlich über Themen außerhalb des persönlichen Bereichs wie Sport, Arbeit

und Geschäfte. Sie konzentrieren sich also auf den Inhaltsaspekt der Kommunikation. Frauen hingegen unterhalten sich zentral auf der Beziehungsebene und für sie ist das soziale Netzwerk nicht wie für Männer eine Informationsquelle, sondern eine Quelle der Unterstützung, des Aufbaus und des Selbstwertgefühls. Frauen reden eher über intime Dinge wie Freunde und Familie (Wilson 1995: 192f.).

## 5.5 Zur Tradition des Netzwerkens

Frauen haben keine Tradition des Netzwerkens wie Männer, da es für sie lange Zeit tabu war. Deshalb sind sie in Netzwerken schwach vertreten bzw. sind reine Frauennetzwerke sehr jung. Dennoch nutzen Frauen immer mehr, was auf einen Generationenshift hindeutet. Die Interviewpartnerinnen nehmen aufgrund ihrer Erfahrungen in ihren Netzwerken einen Unterschied im Umgang mit Netzwerken und der Häufigkeit der Nutzung wahr. Die Befragten vermuten daher selbst einen „Generationenshift“, wobei insbesondere junge Frauen vermehrt und mit mehr Selbstverständlichkeit Netzwerken.

Im Gegensatz zu Männern, die eine lange Tradition des Netzwerkens kennen (Horvath 1999; Katzmair/Mahrer 2011), haben Frauen vergleichsweise erst seit Kurzem die Möglichkeit Netzwerke zu nutzen. So sind z.B. die meisten Clubs reine Herrenclubs. Auch informelles Netzwerken hat bei Männern Tradition. Für Frauen war diese Art der Kommunikation und des Beisammenseins lange nicht gesellschaftsfähig. In den Interviews wurde dies mehrfach in verschiedenen Kontexten unterstrichen.

*„Die meisten Service Clubs aber auch sind eine reine Männer-Riege. [...] Aber so die alteingesessenen Clubs sind reine Herrenclubs. Gerade eben am Land. Und das erschwert das Netzwerken für Frauen natürlich schon wieder.“ (Unternehmerin, Anlagenbau, 49 Jahre, verheiratet, 3 Kinder)*

*„Es ist ja eigentlich das, was die Männer immer schon gemacht haben. D.h. sie sind zum Stammtisch gegangen. [...] Wenn man da nicht mit einem Burschen wo hingekommen ist, da hat es eh schon so geheißt. Wurde man schon schief angeschaut.“ (Unternehmerin, Gastgewerbe und Baugewerbe, 55 Jahre, verheiratet, 1 Kind)*

*„Es gibt keinen direkten Zusammenschluss von Unternehmerinnen, Unternehmer haben es da ja weit leichter, Geschichte und Erziehung von Männern besser,*

die Netzwerke zu nützen- Stammtische, Studentenvereinigungen... alles Geschichten, auf die Frauen nicht zurückgreifen können.“ (Unternehmerin, Metallverarbeitung, 46 Jahre, verheiratet, 2 Kinder)

„Netzwerke ist ein Instrument, das aus dem Geschäftsleben nicht mehr weg zudenken sind. Früher halt nur Männer, jetzt auch Frauen.“ (Unternehmerin, Metallverarbeitung, 46 Jahre, verheiratet, 2 Kinder)

„Man muss es ihnen vorleben, vorzeigen, vorsagen, man muss auch erklären, was netzwerken heißt. Ich denke, viele wissen das gar nicht.“ (Unternehmerin, Anlagenbau, 49 Jahre, verheiratet, 3 Kinder)

Um den Umgang der Unternehmerinnen mit Netzwerken zu verbessern, muss die Notwendigkeit des Netzwerkers erst einmal ins Bewusstsein gerufen werden. Es muss ihnen einerseits bewusst gemacht werden, was das Netzwerken für den Erfolg ihres Unternehmens bedeutet, andererseits muss ihnen veranschaulicht werden, wie man mit den gewonnenen Kontakten umgeht.

„Und das sind Dinge, die sollte man doch etwas lernen. Da sollte schon in den Schulen begonnen werden. Man muss sich vorstellen, da sind Frauen dabei, die sind 20 – 30 oder 40 und auch viele ältere. 50 und noch älter. Jemand, der das nie gemacht hat, tut sich da wesentlich schwerer.“ (Unternehmerin, Anlagenbau, 49 Jahre, verheiratet, 3 Kinder)

„Wenn es etwas gibt, dann machen sie es nicht, weil sie es einfach nicht gelernt haben. Das ist das Problem.“ (Unternehmerin, Gastgewerbe und Baugewerbe, 55 Jahre, verheiratet, 1 Kind)

Ein weiterer Grund dafür, dass Frauen in diesen Generationen nicht optimal netzwerken, ist, dass sie die Freiheiten, die sie früher nicht hatten, einerseits noch nicht zu nutzen wissen und diese andererseits innere Barrieren auslösen. Eine Erklärung dafür bietet die unterschiedliche Sozialisation von Männern und Frauen. Diese Frauen waren es gewohnt, dass es „normal“ ist, wenn Männer abends alleine zum Stammtisch gehen, aber Frauen, die sich ohne männliche Begleitung zu Veranstaltungen begaben, von der Gesellschaft nicht gleichwertig behandelt wurden. Es war für Frauen einfach nicht gesellschaftsfähig, so etwas zu tun. Da sie das jahrelang gelebt haben, ist das in ihren Wertvorstellungen tief verankert und sie fühlen sich einfach nicht wohl dabei, wenn sie alleine eine Abendveranstaltung besuchen.

„Nur dass es Männer intensiver nutzen und dass das auch, wenn man 20 – 30 Jahre zurückgeht, waren Männer die, die ins Wirtshaus zu den Stammtischen gingen, die

Frauen waren zuhause.“ (Unternehmerin, Anlagenbau, 49 Jahre, verheiratet, 3 Kinder)

„Frauen kennen den Stammtisch auch nicht so lange, das war einfach nicht üblich. Bzw. war es auch nie so organisiert. Ich kann mich erinnern, in meiner Kindheit sind die Mütter und Großmütter zwar in die Arbeit gegangen, haben eventuell auch noch irgendwo bei einem Chor mitgesungen und das wars. Mehr waren sie nicht alleine unterwegs.“ (Unternehmerin, Gastgewerbe und Baugewerbe, 55 Jahre, verheiratet, 1 Kind)

„Ich denk mir einerseits, dass es für uns Frauen nicht gesellschaftsfähig ist, es ist auch nicht möglich für uns Frauen, dass man nach der Arbeit irgendwohin auf ein Bier geht, man geht maximal auf einen Kaffee, da kann man aber die Männer nicht treffen.“ (Unternehmerin, Bekleidungsbranche, 46 Jahre, verheiratet, 2 Kinder)

„Und trotzdem macht es einen Unterschied, wenn du zu einer Veranstaltung gehst, man könnte ja jeden Tag auf eine Veranstaltung gehen, dann macht das teilweise noch einen Unterschied ob du alleine kommst als Mann oder als Frau. Oder in Begleitung. Das wird immer leichter möglich, aber es sind wenige Frauen.“ (Unternehmerin, Bekleidungsbranche, 46 Jahre, verheiratet, 2 Kinder)

Neben diesen strukturellen Unterschieden der sozialen Netzwerke von Frauen und Männern und dem oftmals späteren Eintritt von Frauen als von Männern in Netzwerke zeigt sich, dass es auch Unterschiede in Macht und Einfluss der Netzwerke, denen Männer und Frauen angehören, gibt. Insbesondere die österreichische Gesellschaft ist in vielerlei Hinsicht von „alten“ und sehr mächtigen Institutionen geprägt, wie z.B. Bünden und Vereinen (z.B.: Kartellverband, Weinbruderschaft, Freimaurer sowie männerdominierte Vereinigungen wie die Industriellenvereinigung und die ursprünglich rein männlichen ServiceClubs wie Rotary und Lions Club) (Horvath 1999; Katzmair/Mahrer 2011). Machtzentren existieren nicht isoliert als einzelne Personen, sondern bilden über ihre Netzwerke auch Verbindungen in Machtpositionen der Wirtschaft aus. Vorstände z.B. besetzen „überdurchschnittlich häufig wichtige Aufsichtsratsposten“ in verschiedenen Industriezweigen, vor allem jenen mit „strategischer Bedeutung“ wie dem Energiesektor, der Schwerindustrie und Bauindustrie mit Netzwerkfreunden (Katzmair/Mahrer 2011: 27). Katzmair/Mahrer (2011: 27ff.) zeigen in ihren Analysen namentlich Verbindungen in deutschen und österreichischen Vorständen und Aufsichtsräten auf, in denen nur Namen von Männern (Industrielle, Kapitalgeber, Top-Manager, (Ex-) Politiker) auftauchen. Für Deutschland ziehen die Auto-

ren (Katzmair/Mahrer 2011: 27ff.) eine Schleife von E.ON, Salzgitter AG, Goldman-Sachs, HSBC, Allianz, Thyssen-Krupp, Schulte-Noelle, BASF, Linde, Siemens, Bayer, Daimler bis hin zu RWE. Dabei trifft man auf Nachbesetzungen durch dieselben Personen, Kollegen in unterschiedlichen Aufsichtsräten und Vorständen. Ähnliches analysieren Katzmair/Mahrer (2011: 29) für Österreich, wo sich die männlichen Schlüsselpersonen und ihre Verbindungen in den zentralen Positionen der Unternehmen Verbund, Allianz Elementar Versicherung, Raiffeisen, Miba, Magna, Siemens Österreich, Unilever, ÖIAG, STRABAG, AGRANA, UNIQA bis hin zum Aufsichtsgremium der Österreichischen Nationalbank wiederfinden. Aufgrund ihrer historischen Gewachsenheit sind diese Institutionen und deren Nutzung (Strategien) männlich dominiert und für Frauen schwierig zu öffnen. Dies zeigt sich insbesondere durch Nachfolge- bzw. Machtmodelle wie dem „Pate[n]“, der eine „Gefolgschaft“ mit einem ideellen Kern vertritt, oder Rollenbildungen, die sich als Machtnachfolgereihen innerhalb des Netzwerks entpuppen (Katzmair/Mahrer 2011: 118ff.).

Der oben angesprochene vermutete Generationenshift wird in den Interviews auch durch eine Tendenz sichtbar, die zeigt, dass Frauen ihre Freiheiten zunehmend wahrnehmen und vermehrt netzwerken. Insbesondere in den letzten Jahren wurde für die befragten Unternehmerinnen in ihren Netzwerken sichtbar, dass Frauen Netzwerke vermehrt nutzen und junge Frauen dieses – und den eigenen aktiven Beitrag durch regelmäßige Anwesenheit bei Treffen außerhalb „normaler“ Arbeitszeiten – als selbstverständlich und notwendig ansehen.

Es gibt vermehrt junge Unternehmerinnen, die mit diesen neuen Freiheiten aufgewachsen sind und damit entsprechend umzugehen wissen. Darüber hinaus werden mehr Unternehmerinnen netzwerken, wenn ihre Erziehungsaufgaben dies wieder zulassen. Da die berufstätigen Frauen jüngerer Generationen mit der Zeit die älteren Generationen ablösen werden, vermuten die Interviewpartnerinnen, dass Unternehmerinnen (Frauen) bald ebenso intensiv wie Männer netzwerken.

*„Wenn meine Kinder älter sind und ich mich trauen kann, die beiden abends alleine zuhause zu lassen, dann wird sich das sicher ändern.“ (Geschäftsführerin, Holzverarbeitung, 34 Jahre, verheiratet, 2 Kinder)*

*„Wir müssen absolut authentisch bleiben und mit dem arbeiten, was wir haben, wir haben eh sehr viel. [...] wir können nicht gegeneinander, nur miteinander... für*

*die Männer wird's eh schwierig, die Frauen stürmen vor... sie haben eh den besten Jahrgang, vor 20 Jahren wär das nie gegangen, was heute geht...“ (Unternehmerin, Bekleidungsbranche, 46 Jahre, verheiratet, 2 Kinder)*

*„Sei sind mutiger geworden. Weil wie viele Unternehmerinnen hat es gegeben vor 20 Jahren oder vor 30 Jahren, Gründerinnen ganz wenig, eher Erbinnen, Übernehmerinnen. Und heute, wo ich mir ansehe von 1996, wo wir angefangen haben, bis 2006 haben wir um 50 % mehr Unternehmerinnen.“ (Unternehmerin, Gastgewerbe und Baugewerbe, 55 Jahre, verheiratet, 1 Kind)*

Die Interviews zeigen, dass Frauen Veranstaltungen formaler Netzwerke regelmäßiger besuchen und sich „Stammbesucherinnen“ einstellen, die aufgrund der Geselligkeit wiederholt die Veranstaltungen formaler Netzwerke besuchen. Dies entwickelt eine Dynamik, in der Unternehmerinnen auch vermehrt informell zu netzwerken beginnen.

*„Ich mache das nun schon seit ein paar Jahren. Und als wir hier [...] damit angefangen haben, waren oft nur 5 oder 6 da, und jetzt mit dem Vortrag die 'Firma unsere zweite Familie' waren 120 da. Danach, bei der zweiten von mir organisierten Veranstaltung, waren 35 da!“ (Unternehmerin, Anlagenbau, 49 Jahre, verheiratet, 3 Kinder)*

*„Das kommt schon, langsam, aber es kommt.“ (Unternehmerin, Gastgewerbe und Baugewerbe, 55 Jahre, verheiratet, 1 Kind)*

*„Es gibt aber auch viele, die sagen: Was brauchst du? Du, da drüben sitzt die, die hat das. Oder: Ich habe da eine, die ist etwas in Schwierigkeiten, der müssen wir weiterhelfen. Das kommt aus der Unternehmerinnengruppe schon heraus, da hat sich in den letzten Jahren schon sehr viel getan. Denn so wie wir angefangen haben vor 10 Jahren mit Frau in der Wirtschaft, war es so, dass eventuell 10 gekommen sind, wenn wir unsere Veranstaltungen gemacht haben, da hat sich mittlerweile sehr viel Eigenleben entwickelt.“ (Unternehmerin, Gastgewerbe und Baugewerbe, 55 Jahre, verheiratet, 1 Kind)*

Unsere Interviewpartnerinnen waren sich einig, dass Netzwerken sich positiv auf den Erfolg des Unternehmens auswirkt. Die Aussagen der Befragten geben Anlass zur Vermutung, dass Frauen die Wichtigkeit des Netzwerkes doch verstärkt erkennen. Ein Punkt dabei ist, dass ständiger positiver Kontakt zu anderen Unternehmern sowie potenziellen Kunden und Kundinnen zu einer erhöhten Auftragslage führt. Weiters wurde erwähnt, dass Netzwerken in den letzten Jahren immer wichtiger wurde. Jeder/Jede, der/die in leitender Funktion ist, muss netzwerken, um den Erfolg seines/ihrer Unternehmens zu gewährleisten.

## 6. Fazit und Ausblick

Netzwerke – so das Fazit – diskriminieren generell: Menschen, die keine Verbindungen zu relevanten Netzwerken haben, kommen unabhängig vom Geschlecht beruflich ungleich schlechter zu „Aufstiegen“. Soziales Kapital als Summe individueller Ressourcen, die sich aus bestimmten Gruppenzugehörigkeiten nähren, trägt zu sozialen Ungleichheiten bei (Braun 2002: 9), besonders auch zwischen den Geschlechtern, da Frauen – wie mehrfach gezeigt – ungleich weniger Zugangsmöglichkeiten zu potenten Netzwerken (formal, und informell sowieso) haben. Dass ein kontinuierlicher Karriereverlauf mit intensivem Netzwerken eher zu erreichen ist, wird in diversen Beiträgen immer wieder betont (Steyrer/Schiffinger 2005; Ibarra/Hunter 2007) und auch dass dies beträchtliche Zeit in Anspruch nimmt. Zeit aber ist ein knappes Gut, das überlegt eingeteilt werden muss. Frauen und Männer können in der Regel unterschiedlich darüber verfügen, was eine ungleiche Teilhabe der Geschlechter in Netzwerken mitbegründet. Dies belegen auch die oben angeführten Zitate unserer Interviewpartnerinnen. Wie in den Interviews bestätigt wurde, spielen dabei geschlechterspezifische Rollenzuschreibungen, Doppelbelastung als auch Karenz- und Erziehungszeiten eine große Rolle.

Welche zukünftigen Entwicklungen sind nun zu erwarten und was gilt es zu tun, um Chancengleichheit für beruflichen Erfolg und Karriere von Frauen und Männern tatsächlich zu erreichen? Denn auch wenn Geschlechterarrangements ihre Stabilität verlieren und Frauen auf den ersten Blick immer mehr Chancen auf Gleichstellung bekommen, dürfen die zugrunde liegenden alten (kognitiven) Strukturen nicht vergessen werden, die vor allem dann sichtbar werden, wenn es um das Aufbrechen tradierter Verhaltensmuster geht. Daraus folgt, dass Veränderung in diesem Bereich nicht nur durch oberflächlichen Austausch von Personen und Gründung von neuen Netzwerken möglich ist, sondern umfassende Arbeit benötigt wird, um kognitive Strukturen aufzuweichen und tatsächlich zu verändern. Bei der Neugründung gemischter und Frauennetzwerke bleiben kognitive Strukturen als Begründung von Institutionen unbeachtet.

Vieles, wofür Frauen in den vergangenen Jahrzehnten gekämpft haben, ist heute möglich und sichtbar geworden (Hark/Villa 2010: 7ff.), das heißt aber nicht, dass diese alten kognitiven Strukturen, die die Basis gebildet haben, verschwunden sind. Die neue Sichtbarkeit von Frauen läuft Gefahr darunterliegende Struktu-

ren unsichtbar zu machen. Deshalb ist es problematisch, feministische Stimmen im Sinne des Hinterfragens, wer und was um welchen Preis sichtbar, und wer und was damit auch unsichtbar gemacht wird, nicht mehr für notwendig zu halten. Diese Entwicklungen bergen die Gefahr der Verschleierung der Wirksamkeit alter mächtiger Institutionen (und tradierter Verhaltensmuster), die eine Reaktivierung ungerechter Geschlechterverhältnisse und ein Aufleben patriarchaler Normen auf leisen Sohlen bewirken (McRobbie 2010).

Folgende Handlungsfelder erachten wir als unabdingbar für mehr Gleichstellung von Frauen und Männern im Beruf:

- *Sensibilisierung durch Bildung*: Sowohl Männer als auch Frauen brauchen Wissen und Kompetenzen, um zu verstehen, dass Organisationen und organisationsnahe Phänomene wie Netzwerke Geschlechterordnungen produzieren und reproduzieren, die für Frauen und Männer ungleiche Teilhabe in der Erwerbs- und Reproduktionssphäre und damit ungleiche Teilhabe an Ressourcen bedeuten.
- *Steigerung der Attraktivität von Frauennetzwerken*: Wie die Argumentation dieses Beitrags zeigt, sind es nicht alleine die persönliche Fähigkeit und Leistung, die zu Erfolg und zum Erlangen einflussreicher Positionen führen, sondern auch die Teilhabe an beruflichen Netzwerken, in denen Personen mit Ressourcenkompetenzen vertreten sind (Durbin 2011). D.h. um ein attraktives Netzwerk zu sein, braucht es Netzwerkmitglieder, die in ihren Organisationen über Macht und Einfluss verfügen und Beziehungen zu weiteren Netzwerken bauen können. Solange Frauen in den zentralen einflussreichen Netzwerken nicht ausreichend vertreten sind, sind wichtige und hohe Positionen für sie – wenn überhaupt – nur erswert zu erlangen. Ebenso wird erst durch die Einnahme von Schlüsselpositionen in der Wirtschaft, wie z.B. den oben angeführten Positionen in Vorständen und Aufsichtsräten, es den Frauen ermöglicht, auch in die elitären Netzwerke einzudringen. Mithilfe von Quotenvorgaben kann ein erster Schritt gemacht werden, diese althergebrachten Institutionen, mit denen Wirtschaft und Politik konfrontiert sind, für Frauen zu öffnen. Außerdem wird dadurch eine Sichtbarkeit von Frauen in diesen zuvor für sie un- oder nur schwer zugänglichen Positionen erzeugt. Auch wenn eine Sichtbarkeit alleine nicht genügt, um die kognitiven Strukturen zu verändern, ist sie eine Notwendigkeit, um Probleme und Arbeitsbedarf dauernd

ins Gedächtnis zu holen und so zu einer beständigen Arbeit der Veränderung tradierter kognitiver Strukturen beizutragen.

- *Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie*: flächendeckende institutionelle Kinderbetreuung, die sich auch an den geforderten zeitlichen Flexibilitätsanforderungen von berufstätigen (karriereorientierten) Frauen orientiert. Es werden Frauen zwar verstärkt in ihrer Karriere gefördert, aber in den Rahmenbedingungen wie Kinderbetreuungsplätzen und -zeiten bleiben die veralteten Strukturen erhalten, die einen Elternteil dazu zwingen, Abstriche bei der eigenen Karriere zu machen. An diesem Widerspruch zwischen Frauenförderung und veralteten Strukturen der Rahmenbedingungen zeigt sich unserer Meinung nach einmal mehr, wie sehr institutionalisierte kognitive Strukturen nach wie vor wirken.

Maßnahmen in den angeführten Handlungsfeldern müssen Strukturen angreifen, Grenzen aufzeigen und wo notwendig auch bewusst überschreiten. Wo zu viel hingenommen wird und feministische Stimmen verstummen oder leise werden, tritt schnell Stille und Stillstand ein.

Ein Weg für Frauen, den mächtigen Männernetzwerken zu begegnen, ist es, von ihnen zu lernen, mit ihren Waffen umzugehen und ebenfalls in bestehende Netzwerke einzudringen und zusätzlich selbst Netzwerke mit ausreichend Potenzial zu gegenseitiger Unterstützung zu schaffen und zu pflegen. Dadurch kann ein Stück mehr „Gleichheit“ in einer diskriminierenden Umgebung etabliert werden. Denn wie Robert Pfaller (2008: 169) es ausdrückt: „Die Kunst, mit den Waffen der anderen zu schießen, ist eine von Guerillagruppen seit langem trainierte Fähigkeit; sie ist insbesondere auf Terrains notwendig, wo man leichter fremde Munition erbeuten als Nachschub eigener Munition erhalten kann. Diese Fähigkeit ist das militärische Gegenstück zu der [...] geforderten Kunst, in anderer Leute Kopf zu denken. [...] Ohne die Waffen der Eliten aber wird man diese Eliten jedoch nicht überwinden können.“

## Literatur

- Abarbanel, K. (1996): *Frau macht sich selbständig*. München: Knauer.
- Allen, W. D. (2000): Social networks and self-employment. *The Journal of Socio-Economics*, 29, 487-501.
- Bandhauer-Schöffmann, I. (2000): Die österreichische Vereinigung der Unternehmerinnen. In: Bendl, Regine (Hg.) *Unternehmerinnen: Geschichte und Gegenwart selbständiger Erwerbstätigkeit von Frauen*. Frankfurt am Main: Peter Lang, 88-134.
- Bourdieu, P. (2005): *Die verborgenen Mechanismen der Macht*. Hamburg: VSA Verlag.
- BMGF (2004): *Mehr Chancen. Mehr Zukunft. Mentoring und Netzwerke – von Frauen für Frauen*. Wien.
- Boos, F./Exner, A./Heitger, B. (1992): Soziale Netzwerke sind anders. *Organisationsentwicklung*, 11 (1), 54-61.
- Braun, S. (2002): Soziales Kapital, sozialer Zusammenhalt und soziale Ungleichheit. Integrationsdiskurse zwischen Hyperindividualismus und der Abdankung des Staates. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B 29-30, 6-12.
- Burt, R. S. (1992): *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Durbin, S. (2011): Creating Knowledge through Networks: a Gender Perspective. *Gender, Work & Organization*, 18 (1), 90-112.
- Döbler, T. (1998): Am Abgrund. Zur Situation der Unernehmerin. In: Kück, Marlene (Hg.): *Macht und Ohnmacht von Geschäftsfrauen*. Berlin: Arno Spitz, 123-138.
- Eichmann, H./Hochgerner, J./Nahrada, F. (Hg.), (2000): *Netzwerke – Kooperation in Arbeit, Wirtschaft und Verwaltung*. Wien: Falter Verlag.
- Fehrenbach, S. (2002): Strukturmerkmale der von Frauen geführten Betriebe in Deutschland. Forschungsprojekt „Gründerinnen in Deutschland“ im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Download-Paper, Nr. 6, Institut für Mittelstandsforschung. Universität Mannheim.
- Flick, U. (2004): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Neuausgabe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, U. (1998): *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. 3. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Froschauer, U./Lueger, M. (2003): *Das qualitative Interview*. Wien: Facultas.
- Göbel, S. (1998): Persönlichkeit, Strategien und Erfolg. In: Frese, M. (Hg.): *Erfolgreiche Unternehmensgründer*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie, 99-122.
- Goy, A. (2004): *Vernetzte Frauen: Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen*. Gelsenkirchen: Buerische Druckerei Dr. Neufang KG.
- Granovetter, M. (1983): The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 1, 201-233.
- Hark, S./Villa, P.-I. (2010): Ambivalenzen der Sichtbarkeit – Einleitung zur deutschen Ausgabe. In: McRobbie, A.: *Top Girls: Feminismus und der Aufstieg des neoliberalen Geschlechterregimes*. Wiesbaden: VS Verlag, 7-16.
- Hemmati, M. (2004): Netzwerke und MentorInnen, Vortrag zur Eröffnung des Mentoring-Programms der Universität des Saarlandes, 28. Juni 2001. Online: <http://www>.



- [minuhemmati.net/ger/publi/Netzwerk\\_Vortrag\\_2000.htm](http://minuhemmati.net/ger/publi/Netzwerk_Vortrag_2000.htm) [10. 03. 2006]
- Heidenreich, M. (2000): Regionale Netzwerke in der globalen Wissensgesellschaft. In: Weyer, J. (Hg.): *Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*. München/Wien: Oldenbourg, 87-110.
- Horvath, E. (1999): *Die Seilschaften. Das Spiel der Mächtigen in Österreich*. Wien: Kremayr & Scheriau.
- Hultin, M./Szulkin, R. (1999): Wages and unequal access to organizational power: An empirical test of gender discrimination. *Administrative Science Quarterly*, 44 (3), 453-472.
- Ibarra, H. (1992): Homophily and differential returns: sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37 (3), 422-447.
- Ibarra, H. (1993): Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework. *Academy of Management Review*, 1, 56-87.
- Ibarra, H./Hunter, M. (2007): How leaders create and use networks. *Harvard Business Review*, 85 (1), 40-47.
- Ibelgaufits, R. (1991): *Karrierefrauen – Frauenkarriere. Der tägliche Umgang mit dem Erfolg*. Niederhausen/Ts.: FALKEN.
- Innreiter-Moser, C./Moldaschl, K. (2005): Unternehmerinnen in Oberösterreich. In: Schauer, R./Kailer, N./Feldbauer-Durstmüller, B. (Hg.): *Mittelständische Unternehmen: Probleme der Unternehmensnachfolge*. Linz: Trauner Verlag, 285-319.
- Jansen, D. (2000): Netzwerke und soziales Kapital. Methoden zur Analyse struktureller Einbettung. In: Weyer, J. (Hg.): *Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*. München/Wien: Oldenbourg, 35-62.
- Jansen, D. (2003): *Einführung in die Netzwerkanalyse: Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele*. Opladen/Hemsbach: Leske + Budrich.
- Jungbauer-Gans, M. (2000): Unternehmerinnen und soziale Netzwerke. Theoretische Überlegungen zum Erfolg von Betriebsinhaberinnen. In: Bendl, Regine (Hg.): *Unternehmerinnen: Geschichte und Gegenwart selbständiger Erwerbstätigkeit von Frauen*. Frankfurt am Main: Peter Lang, 274-295.
- Jungbauer-Gans, M. (1993): *Frauen als Unternehmerinnen. Eine Untersuchung der Erfolgs- und Überlebenschancen neugegründeter Frauen- und Männerbetriebe*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Kanter, R. M. (1977): *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Katzmair, H./Mahrer, H. (2011): *Die Formel der Macht*. Salzburg: Ecowin.
- Klatetzki, T. (2006): *Der Stellenwert des Begriffs „Kognition“ im Neo-Institutionalismus*. In: Senge, Konstanze/Hellmann, Kai-Uwe (Hg.): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Korunka, Ch./Keßler, A./Frank, H./Lueger, M. (2002): *Von der Gründungsidee zum Unternehmenserfolg – Eine empirische Analyse von Entwicklungsverläufen österreichischer Gründungen*. Wirtschaftsuniversität Wien im Auftrag des BMWA Wien.
- Lamnek, S. (1995): *Qualitative Sozialforschung*. Band 1: *Methodologie*. Weinheim: BELTZ PsychologieVerlagsUnion.
- Lamont, M./Molnár, V. (2002): The study of boundaries in the social science. *Annual Review of Sociology*, 28, 167-195.
- Lauxen-Ulbrich, M./Fehrenbach, S. (2003): *Zur Verfügbarkeit von Daten über Gründerinnen und selbständige Frauen – Eine Bestandsaufnahme*. Teilprojekt der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft WWOE „Statistiken über Gründerinnen und selbständige Frauen“. Institut für Mittstandsforchung, Universität Mannheim.
- Lin, N. (1999): Social Networks and Status Attainment. *Annual Review of Sociology*, 25, 467-487.
- Lizardo, O. (2006): How Cultural Tastes Shape Personal Networks. *American Sociological Review*, 71, 778-807.
- McPherson, J. M./Smith-Lovin, L./Cook, James M. (2001): Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27, 415-444.
- McRobbie, A. (2010): *Top Girls: Feminismus und der Aufstieg des neoliberalen Geschlechterregimes*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Meyer, J. W./Rowan, B. (1977): Institutional organizations: Formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Moore, D. P./Buttner, H. E. (1997): *Women Entrepreneurs. Moving Beyond the Glass Ceiling*. London/New Delhi: Thousand Oaks.
- Pfaller, R. (2008): *Das schmutzige Heilige und die reine Vernunft. Symptome der Gegenwartskultur*. Frankfurt: Fischer.
- Reiß, M./Rudorf, E. (1999): Unternehmensgründung in Netzwerken. In: Rosenstiel, L. von/Lang-von Wins, T. (Hg.): *Existenzgründung und Unternehmertum*. Stuttgart: Schäffer-Poeschl, 130-156.
- Schliesselberger, E./Strasser, S. (1998): *In den Fußstapfen der Pallas Athene? Möglichkeiten und Grenzen des Mentoring von unterrepräsentierten Gruppen im universitären Feld*. Wien: Österreichische Staatsdruckerei AG.
- Scott, R. W. (2001): *Institutions and Organizations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.
- Steyrer, J./Schiffinger, M. (2005): Sieben auf einen Streich – mikropolitische Taktiken und Karriereerfolg. In: Mayrhofer, W./Meyer, M./Steyrer, J. (Hg.): *Macht? Erfolg? Reich? Glückliche? Einflussfaktoren auf Karrieren*. Wien: Linde, 78-99.
- Strunk, G./Hermann, A./Praschak, S. (2005): Eine Frau muss ein Mann sein, um Karriere zu machen. In: Mayrhofer, W./Meyer, M./Steyrer, J. (Hg.): *Macht? Erfolg? Reich? Glückliche? Einflussfaktoren auf Karrieren*. Wien: Linde, 211-242.

- Voigt, M. (1994): *Unternehmerinnen und Unternehmenserfolg: Geschlechtsspezifische Besonderheiten bei Gründung und Führung von Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Weber, K./Dacin, T. M. (2011): The Cultural Construction of Organizational Life: Introduction to the Special Issue. *Organization Science*, 22 (2), 287-298.
- Weyer, J. (Hrsg.), (2000): *Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*. München/Wien: Oldenbourg.
- Wilson, F. M. (1995): *Organizational Behaviour and Gender*. London: Mc Graw-Hill International.
- WKO (2005): „Unternehmerinnen in Österreich“ – Studie im Auftrag von BMWA und WKO. Wien.
- Wunderer, R./Dick, P. (1997): *Frauen im Management: Kompetenzen – Führungsstile – Fördermodelle*. Neuwied/Kriftel/Berlin: Luchterhand.
- Zucker, L. (1977): The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42, 726-743.

### Anhang: Interviewleitfaden

**Einstiegsfrage:** Was können Sie mir über Ihren Umgang und Ihre Erfahrungen mit unterschiedlichen Netzwerken erzählen?

#### Themenbereich Netzwerkaufbau:

- Welche Kontakte und Netzwerke nutzen Sie häufig/intensiv?
- Sind oder waren Sie zu Beginn Ihrer Tätigkeit auf die Unterstützung von Familienmitgliedern angewiesen?
- Ist es schwierig, in Ihrer Branche Kontakte zu knüpfen?
- Gibt es Stammtische oder Ähnliches?

#### Eigene Erfahrungen mit formalen Netzwerken:

- Welche Netzwerke kennen Sie?
- Welche Netzwerke nutzen Sie bzw. bei welchen Netzwerken sind Sie Mitglied?
- Ist es schwierig, aktives Mitglied bei Netzwerken zu werden? Also nicht bloß Informationen zu erhalten, sondern auch aktiv mitzuarbeiten und sich Informationen/Kontakte daraus zu holen?
- Denken Sie, diese Netzwerke sind hilfreich für Ihre Unternehmensführung?
- Haben Sie viele Kontakte zu anderen Unternehmerinnen über derartige Netzwerke bisher knüpfen können?

#### Art der Nutzung von formalen Netzwerken:

- Gehen Sie zu diversen Veranstaltungen dieser Netzwerke?
- Wozu nutzen Sie die Kontakte, die Sie dort knüpfen können?
- Wie pflegen Sie diese Kontakte? Nur im Bereich dieses Netzwerkes und der Veranstaltungen oder auch außerhalb/informell?

#### Nutzungshäufigkeit/-intensität (formale Kontakte):

- Wie oft haben Sie Kontakt mit anderen NetzwerkerInnen, die dort Mitglied sind?
- Wie oft gehen Sie zu diesen Veranstaltungen?
- Gehen Sie zu diesen Veranstaltungen nur des Themas wegen oder auch um Kontakte zu knüpfen bzw. andere bekannte UnternehmerInnen wieder zu treffen/Kontakte zu pflegen?

#### Eigene Erfahrungen mit informellen Netzwerken:

- Als Sie begonnen haben: Waren Kontakte zu ehemaligen Kunden/Lieferanten/Kollegen bzw. zu Bekannten hilfreich? In welcher Hinsicht?
- Was fällt Ihnen persönlich noch zu Netzwerken ein?

#### Art der Nutzung von informellen Netzwerken:

- Wie nutzen Sie die Kontakte zu bekannten UnternehmerInnen?
- Wie pflegen Sie diese Kontakte? (z.B. Essen gehen)
- Wofür nutzen Sie diese Kontakte?

#### Nutzungshäufigkeit/-intensität (informelle Kontakte):

- Wie oft treffen Sie diese Bekannten?
- Wie intensiv nutzen Sie diese Kontakte zum „Geschäftemachen“?

#### Erfahrungen im Kontakt mit anderen Unternehmerinnen:

- Ist es schwierig, mit anderen Unternehmerinnen in Kontakt zu treten? Warum? Welche Erfahrungen haben Sie schon gemacht?
- Ist das Verhältnis zwischen Unternehmerinnen eher freundschaftlich oder mit Konkurrenzdenken behaftet?
- Wie knüpfen Sie diese Kontakte?
- Kommen ständig neue Kontakte hinzu oder bleiben sie eher gleich?

*Zusätzlich für Funktionärinnen:*

- Warum, denken Sie, nutzen so viele Unternehmerinnen Netzwerke so wenig?
- Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?
- Welche Erfahrungen mit Unternehmerinnen haben Sie beim Aufbau des Netzwerkes in Ihrem Bezirk gemacht?

**Unterschied: Kontakt zu männlichen Kollegen:**

- Ist es leichter, mit Unternehmern Kontakte zu knüpfen und zu pflegen als mit Unternehmerinnen? Warum?
- Warum, denken Sie, nutzen Unternehmer die informellen Kontakte viel intensiver als Unternehmerinnen?
- Wie sieht das in Ihrer Branche aus?