

## Networking mit Maß und Ziel

Was bedeutet "Networking" für die Karriereentwicklung einer Frau in Forschung und Technologie? Die meisten Wissenschaftlerinnen sind sehr gut vernetzt, weil das dem modernen Wissenschaftsbetrieb mit seinen Symposien und internationalen Tagungen, den großen und kleinen Projektarbeiten und der Nutzung des Internets entspricht.

Trotzdem können nicht alle die für den Karriereerfolg relevanten Anteile im Networking für sich nützen. Es gibt viele persönliche und einige strukturelle Gründe dafür.

Woran also liegt es, dass Frauen in der Wissenschaft zwar hervorragend vernetzt sind, jedoch auch hier oft mehr in die Netzwerke investieren als sie davon profitieren?

Die Antworten können wir aus meiner Sicht zum größten Teil aus unserer Sozialisation als Frauen ableiten, wir lernen – ich verkürze es plakativ:

- Wir sollen lieb und freundlich sein.
- Wir sollen fleißig sein und alles selber machen.
- Wir sollen drauf schauen, dass es allen gut geht und alles rechtzeitig fertig ist.

Das macht uns zu Networkingspezialistinnen der selbstlosesten Art, denn wir lernen auch:

- Eigenlob stinkt.
- Vordrängen ist unfein.
- Einfordern ist unweiblich.

Den Effekt sehen wir auf allen Ebenen, auf denen Networking stattfindet: Frauen geraten leicht in den Sog, zur Aufrechterhaltung des Netzwerks viel zu viel Energie zu investieren. Worauf die wenigsten achten ist, wie viel Energie das Netzwerk ihnen zurückgibt.

Daher ist Networking auch eine Falle. Networking erlebt einen Hype, wird institutionalisiert und in vielfältigen Formen angeboten. Diese Angebote werden von Frauen angenommen, aber, soweit ich das beurteilen kann, von vielen nicht ausreichend für sich genützt.

Wie kann die Einzelne Networking für den positiven Verlauf ihrer Karriereentwicklung nutzbar machen?

Ich schlage in meiner Beratungspraxis als Karrierecoach für Frauen folgende Schritte vor:

**1. Ziel klären:**

- a. Wo stehe ich?
- b. Wohin genau will ich?
- c. Wann will ich dort sein?

**2. Recherchieren:**

- a. Informationen erheben über Kontakte, die es vermutlich braucht, um das Ziel zu erreichen.
- b. Überlegen, wo diese Leute zu treffen sind, wie sie angesprochen werden können, ob wir eine Person kennen, die diese Leute kennt.

**3. Strategie entwerfen:**

- a. Erste Schritte und Etappen festlegen
- b. Wählerisch und fokussiert sein, um keine leeren Kilometer zu machen.
- c. Mutig sein und sich Hilfe und Unterstützung holen.
- d. Dranbleiben, bis es klappt.

Vermutlich müssen Sie keine zig Netzwerkmeetings frequentieren, wenn Sie Ihr Ziel klar vor Augen haben. Möglicherweise brauchen Sie zunächst eine/n MentorIn, um Zugang zu den Kontakten der wirklich wichtigen, meist informellen und exklusiven Netzwerke zu finden, die Ihr Anliegen tatsächlich unterstützen können.

Wenn Sie organisierte Netzwerkaktivitäten nützen wollen, überlegen Sie, was Sie damit erreichen wollen. Viele Initiativen bieten interessante Inputs von ExpertInnen als Programmpunkt an. Hier können Sie sich Knowhow und Inspiration holen. Was Sie investieren sollten, sind Wortmeldungen, bei denen Sie sich vorstellen und eine Frage stellen oder Ihre Meinung kundtun. So lernen viele Leute gleichzeitig Sie kennen, v. a. auch die/der Vortragende. Ungefragt Visitenkarten verteilen verlangt weniger Mut, ist jedoch keine effiziente Art, sinnvolle Kontakte zu knüpfen.

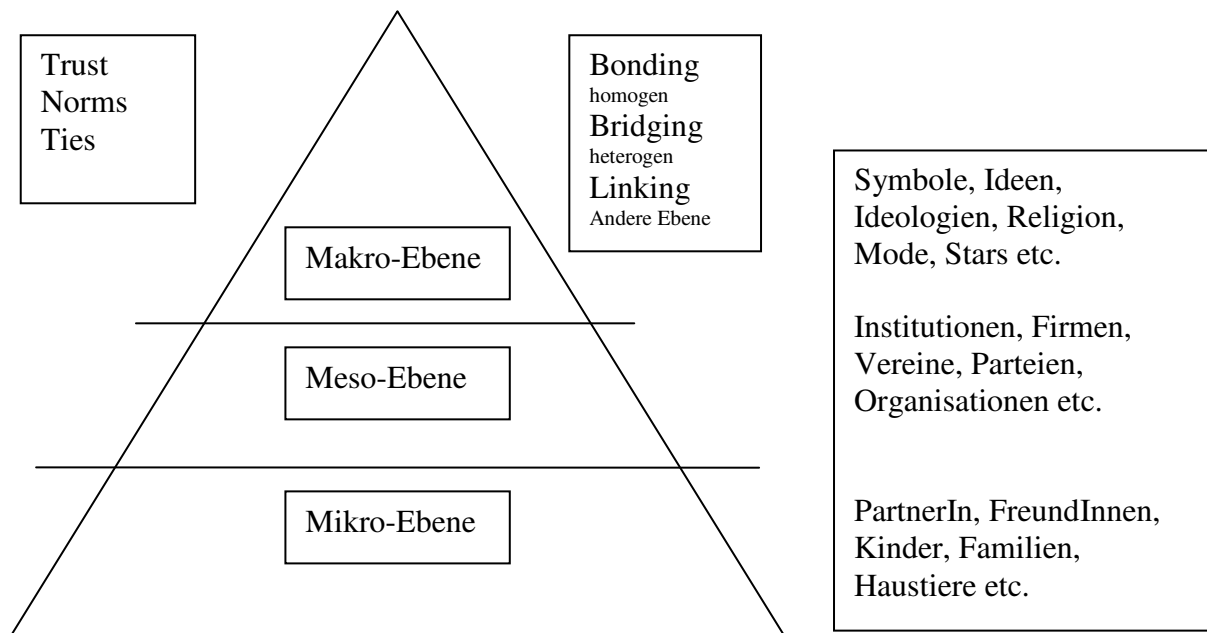
## Networking und Sozialkapital

Um dem Networking einen theoretischen Rahmen zu geben, der jeder Einzelnen eine effiziente Orientierung erlaubt, empfehle ich, das Modell vom Sozialkapital heranzuziehen. Der Begriff „Sozialkapital“ oder „soziales Kapital“ taucht erstmals 1983 auf, und zwar bei Pierre Bourdieu. Der Begriff wird aber zunächst im wissenschaftlichen Diskurs nicht aufgegriffen. Bourdieu bezeichnet damit – ich zitiere: „...die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens und Anerkennens verbunden sind; oder anders ausgedrückt, es handelt sich dabei um Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe beruhen“. [Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hg.): Soziale Ungleichheiten (Soziale Welt: Sonderband 2) Göttingen. S. 183 – 198]

Noch eine kurze Anmerkung zur Messbarkeit und damit zur Definition von Sozialkapital: Messbar ist Sozialkapital mithilfe recht einfacher Fragen nach der **Anzahl und Qualität von Beziehungen, die eine Einzelperson zu ihren Umwelten hat**, denn das ist, kurz gesagt, die Definition von Sozialkapital bezogen auf eine Person. Sie können dann selber anhand des untenstehenden Modells ein Gefühl für die Verteilung Ihres persönlichen Sozialkapitals entwickeln.

Um auf eine Sozialkapital-Kennziffer aus allen drei Ebenen zu kommen, werden die Ergebnisse auf jeder Ebene miteinander durch Multiplikation verknüpft. Wenn es also auf einer Ebene eine Null gibt, bricht alles zusammen, das Gesamtergebnis ist dann Null. In der Studie zum OECD-Programm „Measuring Social Capital“ zeichnet sich ab, dass ein Wert von Null schon auf einer einzigen Ebene zu existenziellen Schwierigkeiten für die betroffene Person führt, ökonomische Not und Krankheit sind absehbar. Das heißt, dass wir einer Pflege unserer Beziehungen auf allen drei Ebenen immer Augenmerk schenken müssen, wenn wir gesund bleiben und erfolgreich werden wollen. Für Frauen bedeutet es auch meistens, dass sie ein paar Punkte von der Mikroebene in die Mesoebene verschieben sollten.

Das Sozialkapitalmodell schlägt für die Beziehungen der Einzelperson zu anderen Systemen drei Ebenen vor: Mikro-, Meso- und Makroebene



Die Mikroebene umfasst also unsere engsten persönlichen Beziehungen, die Mesoebene umfasst die Beziehungen zu gesellschaftlichen Gruppen und die Makroebene umfasst unsere nichtpersönlichen, symbolischen Beziehungen. Nun können Sie mit dem Spiel beginnen: Fragen Sie sich, auf welcher Ebene Sie in Ihrem derzeitigen Leben wie viele und wie intensive Beziehungen haben.

*Wie bei allen Dingen, liegen Sie gut, wenn Sie weder zu wenig noch zuviel davon haben. Bei der Mikroebene sind Sie mit weniger als 5 arm dran, angeblich mit 8 ideal besetzt. Über 15 kriegen Sie Stress.*

*Die Ebenen sollten ausgewogen sein, ebenso die Intensität. Wenn das der Fall ist, sind sie glücklich, gesund und erfolgreich in unserer westlichen Gesellschaft. Wenn Sie auf einer Ebene eine Null haben, bricht das Ganze zusammen, denn die Ebenen verknüpfen sich durch Multiplikation. Lang andauernde zu niedrige oder zu hohe Werte machen krank. Das ist, kurz zusammengefasst, die Erkenntnis aus dem Measuring bisher.*

Die Formel TNT bezeichnet die Grundbedingungen für Sozialkapital: Trust = Vertrauen, Norms = Regeln, Bonds = Bindungen. Die Begriffe Bonding, Bridging und Linking bezeichnen die Arten von Beziehungen, die wir aufnehmen. Bonding bedeutet Verbindungen innerhalb einer Gruppe herstellen, Bridging stellt Beziehungen zu anderen Gruppen auf derselben Ebene dar und Linking bezeichnet die Beziehungsherstellung in eine andere Ebene.

Ich möchte Sie jetzt – vielleicht etwas tendenziös – auf den Genderaspekt dieses Modells hinweisen:

Wo sind wohl die meisten Frauen mit hohen, oft zu hohen Werten vertreten in diesem Messmodell? Natürlich in der Mikroebene und fast ebenso stark in der Makroebene.

Wo haben Frauen üblicherweise bedenklich geringe Werte? Bei den konkreten, engen und haltbaren Beziehungen zur Mesoebene. Wo die Jobs sind, wo das Geld sitzt.

Überspitzt gesagt: Männer haben auf der Mikroebene ihre Partnerin (denn die sorgt für die Mikrobeziehungen des Partners) und vielleicht noch ihren besten Freund. Der Rest ihrer Beziehungen gehört zur Mesoebene. Und ganz oben in Makro sitzt Gott, oder Fußball, oder beide.

Frauen investieren - aus den gesellschaftlichen Traditionen heraus, in denen wir sozialisiert sind - vorwiegend in die Mikroebene. Und sie lassen viel Energie in der Makroebene – sie sind es, die die Kirchen füllen und die weltlichen Konsumtempel, in denen es z.B. um Mode geht. In die Mesoebene der Betriebe und Organisationen bringen sie Energien ein, die dort bislang fehlten, die aber eigentlich der Mikroebene entsprechen. Ihr Meso-Verhaltensrepertoire ist – je nach Background – mehr oder weniger begrenzt. Daher kommen Frauen mit den dort herrschenden – meist aus patriarchalen Kontexten gewachsenen – hierarchischen Regeln in Konflikt und sind im Berufsleben persönlich extrem verletzlich. Frauen in Forschung und Technologie können davon ein Lied singen, denn diese Bereiche sind nach wie vor stark männerdominiert, vor allem in den Führungsebenen.

### **Frauennetzwerke**

Was bedeutet diese schmerzhaft Erkenntnis für den Erfolg von Frauennetzwerken, z.B. in Forschung und Technologie – also Frauennetzwerken, die beruflich wirksam werden sollen? Was sind die Erfolgsfaktoren hier?

Auch hier gilt eine Binsenweisheit: auf die Mischung kommt es an. Ich möchte an zwei Beispielen zeigen, wie wichtig die richtige Zusammensetzung von Sozialkapital für eine beabsichtigte positive berufliche Auswirkung eines Frauennetzwerkes ist.

### Beispiel 1: Zu viele Frauen mit zu wenig Punkten auf der Mesoebene

Ein Netzwerk, das sich vorwiegend aus Frauen konstituiert, die wenige Punkte auf der Mesoebene mitbringen, wird vermutlich binnen kurzer Zeit in eine Art Selbsterfahrungsgruppe über die Benachteiligung von Frauen in der Berufswelt münden. Das ist an sich kein Nachteil, aber eine solche Gruppe erfüllt eher Netzwerkaufgaben auf der Mikroebene. Netzwerke von Berufseinsteigerinnen oder Wiedereinsteigerinnen stehen oft vor diesem Phänomen.

Abhilfe schaffen in einem solchen Fall z. B. **Mentoringprogramme**: An dieser Stelle setzt z.B. die universitäre Frauenförderung an, indem sie gezielt Personen mit einem hohen Mesoebenenkapital als MentorInnen gewinnt, also das Linking übernimmt. Mit etwas Glück und Geschick können die Netzwerkteilnehmerinnen so ihr Mesoebenenkapital merklich erhöhen.

Allerdings entsteht daraus selten ein Äquivalent zu den traditionellen Männernetzwerken mit ihren **selbstverständlichen** impliziten Regeln des **Mentoring, Sponsoring und Lobbying**, mit denen die Old Boys dem Nachwuchs in den Sattel helfen.

Die Krux bei Frauennetzwerken ist immer noch folgende: diejenigen, die ein hohes Mesokapital mitbringen, sind überwiegend an gemischten oder männerdominierten Netzwerken interessiert – Frauennetzwerke **selber** bringen derzeit im oberen Jobsegment immer noch relativ wenige konkrete Vorteile im Beruf. Zu wenige Frauen sitzen an den Schaltstellen der Mesoebene. Außerdem sehen sich – wie ich aus der Beratungspraxis weiß - viele dieser Frauen persönlich außerstande, selber aktiv das nötige Spiel zu spielen. Sie wollen nicht der „Freunderlwirtschaft“ bezichtigt werden, sie wollen es besser machen als die berüchtigten Seilschaften. Und sie haben Angst davor, Frauen nachzuholen, weil Frauen sich mit Frauen als Chefinnen gar nicht so leicht tun, wie die meisten gern glauben möchten. Auch dieses Phänomen kommt aus der Sozialisation: während Männergruppen sich auf das schwächste Mitglied einschließen, um die Gruppe zu stärken, greifen Frauen die stärkste Frau an. Diese Gruppendynamiken lassen sich schon – und noch immer - im Kindergarten feststellen. Es dauert vermutlich noch einige Generationen, bis wir wählen können, wie wir uns verhalten, wenn es ernst wird.

### Beispiel 2: Die Tauschhandelsbörse

Eine weitere jobtechnische Falle gibt es vor Allem in Frauennetzwerken, die sich aus kleinen Gewerbetreibenden und neuen Selbständigen, das sind eben oft auch freie Wissenschaftlerinnen, zusammensetzen. Hier haben die meisten Teilnehmerinnen wenig Geld und daher neigen sie zum Tauschhandel. Das ist zunächst der Eingang in ein Paradies sonst nicht leistbarer Produkte und Dienstleistungen. A la longue schwächt das Tauschen jedoch die individuelle Einkommenslage im „System“ der Marktwirtschaft, der die Kleinunternehmerinnen jedoch steuer- und sozialversicherungstechnisch unterworfen sind. Und eigentlich ist es auch verboten – weil dem Finanzminister die Umsatz- und Einkommenssteuer vorenthalten werden. (Das ist ja der Grund, warum viele alternative Projekte, die als Ergänzung zur Subsistenzwirtschaft auf Tauschhandel setzen, früher oder später von Amts wegen geschlossen werden.)

Die Abhilfe lautet in diesem Fall: Gegenseitig Rechnungen stellen und mehr **zahlungskräftige Frauen** ins Netzwerk holen.

An diesen beiden Beispielen sehen wir auch sehr gut, wie Frauennetzwerke letztlich die Mikroebenenkompetenz der Frauen absorbieren, denn Frauen neigen nun mal aufgrund ihrer Sozialisation zum Bonding. Wenn keine gezielten Impulse gesetzt werden, sich für die Mesoebene zu öffnen, also Linking zu betreiben – indem etwa Angehörige der Mesoebene zu Veranstaltungen als Vortragende, oder eben als Mentorinnen und Netzwerkpartnerinnen gebeten werden, löst das Frauennetzwerk eher – wenigstens eine Zeit lang - die Hoffnung auf eine bessere parallele Frauenwelt ein. Es ist dann auch sehr **nährend** und kann den Selbstwert der Einzelnen stabilisieren, wie es etwa auch **Selbsthilfegruppen** tun. Allerdings können die Parallelweltbetreiberinnen in eine emotional erschöpfende Gruppendynamik geraten. Dieses Thema anzusehen, wäre gesondert sehr interessant, denn es berührt ein großes Tabu unter Frauen, nämlich Macht und Konkurrenz. (s.o. Gruppendynamik)

Mein Fazit fasse ich als Beraterin in folgende Empfehlungen:

Sehen Sie sich **jedes** Netzwerk, vor allem aber auch ihre **Frauennetzwerke**, unter den Gesichtspunkten des Sozialkapital-Modells an. Fragen Sie sich zunächst ganz egozentrisch: Was ist für mich zu holen?

- Sind genug Frauen mit hohem Mesoebenenkapital im Netzwerk?
- Stimme ich mit mindestens einem Wert (Makro-Ebene) überein, den dieses Netzwerk vertritt? Bzw. hat das Netzwerk überhaupt ein Sozialkapital auf der Makroebene?
- Kann ich mir vorstellen, dort auf Frauen zu treffen, die meine Mikroebene aufwerten?  
Kurz könnte ich dort eine neue Freundin finden?

Wenn diese Bilanz gut aussieht (d.h. Sie können jede Frage mit Ja beantworten), dann führen Sie sich vor Augen, dass Netzwerke davon leben, dass alle Teilnehmenden etwas beisteuern – Trittbrettfahren ist dem positiven Effekt von Netzwerken abträglich und zerstört langfristig ihre Lebendigkeit.

Überlegen Sie also, auf welchen Ebenen Sie mit **Ihrer** Person und **Ihrem** Engagement im Netzwerk **dessen** Sozialkapital stärken werden.

Sollte bei diesem Check nur ein einziges Nein dabei sein, tja... Sie wissen ja: wenn auf irgendeiner Ebene Null ist, dann bricht das ganze Kapital zusammen. Dann lassen Sie dieses Netzwerk einfach aus.

## Literatur zum Thema Sozialkapital

- Bourdieu**, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hg.): Soziale Ungleichheiten (Soziale Welt: Sonderband 2) Göttingen. S. 183 – 198
- Coleman**, James: Foundations of Social Theory. Cambridge (Mass.) u. London 1990
- Deleuze**, Gilles u. Guattari, Félix: Rhizom. Berlin 1977
- Fukuyama**, Francis: Trust – The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York 1995
- Gehmacher**, Ernst: <http://www.umweltnet.at/article/articleview/26519/1/7804>
- Jungbauer-Gans**, Monika: Einleitende Betrachtungen zum Begriff Sozialkapital. In: Gehmacher, Ernst, Kroismayr, Sigrid, Neumüller, Josef u. A. (Hg.): Sozialkapital. Neue Zugänge zu gesellschaftlichen Kräften. Wien 2006 S. 17 – 43
- Panther**, Stephan: Sozialkapital. Entwicklung und Anatomie eines interdisziplinären Konzepts. In: Ötsch, Walter u. Stephan Panther (Hg.): Ökonomik und Sozialwissenschaft. Ansichten eines in Bewegung geratenen Verhältnisses. Marburg 2002. S. 115 – 176
- Putnam**, Robert: Making Democracy Work. Princeton 1993