

## Inhalt

Astrid Nelke-Mayenknecht

# **Kommunikationsstrategien und Netzwerkbeziehungen von Frauen und Männern im Beruf**

<b>Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>1. Kommunikationsverhalten und Rollen von Frauen und Männern in Organisationen</b>	<b>3</b>
<b>2. Organisationsstrukturen unter dem Genderaspekt</b>	<b>7</b>
<b>3. Netzwerke, Kommunikationsstrategien und Informationswege in Organisationen</b>	<b>10</b>
<b>4. Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>12</b>
<b>5. Fragen zum Text</b>	<b>14</b>
<b>6. Links zum Thema</b>	<b>14</b>
<b>7. Literaturverzeichnis</b>	<b>15</b>
<b>8. Angaben zur Autorin</b>	<b>17</b>

Astrid Nelke-Mayenknecht

## Kommunikationsstrategien und Netzwerkbeziehungen von Frauen und Männern im Beruf

### Einleitung

Auch wenn die Zahl der erwerbstätigen Frauen zwischen 1991 und 2004 um rund 1,1 Mio. in Deutschland stieg und im gleichen Zeitraum die Zahl der erwerbstätigen Männer um 1,4 Mio. sank (FAZ 2006:35), darf das nicht über die immer noch bestehenden Probleme von Frauen im Berufsleben, sei es in Wirtschaft oder Wissenschaft, hinwegtäuschen. Der sechste Bericht der Bundesrepublik Deutschland zum Übereinkommen der Vereinten Nationen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau (CEDAW 2007) zeigt deutlich, dass Frauen in unserem Land noch immer nicht in allen Lebensbereichen die gleichen Chancen wie Männer haben, sie verdienen weit weniger und sind in entscheidenden Positionen in Politik, Erwerbs- und öffentlichem Leben unterrepräsentiert. Chancengleichheit von Frauen und Männern in allen Lebensbereichen ist noch nicht erreicht.

Frauen haben allein durch ihre Geschlechtszugehörigkeit in unserer Gesellschaft Nachteile. Aus diesem Grund wird die Variable Geschlecht in der Literatur als Fundamentalkategorie verstanden, die vor anderen sozialen Ordnungsfaktoren, wie z. B. Alter und Ethnie, steht. Diese Annahme, die in der feministischen Literatur weit verbreitet ist und im Folgenden rezipiert wird, hat historisch und auch derzeit noch vielfältige Anknüpfungspunkte in die soziale Realität. Uneindeutigkeiten entstehen, weil gegenwärtig noch weitgehend die traditionelle Zuweisung der Reproduktionsverantwortung an Frauen sozial durchgesetzt ist – aber durch die Selbstbestimmung in Reproduktionsfragen eine neue Generation von Frauen auf die soziale und politische Bühnentritt, die selbstverständlich andere Lebensentwürfe und damit einhergehend auch andere Verhaltens- und Kommunikationsmuster vor- und einführen. Die Gleichzeitigkeit traditioneller und „modernisierter“ Verhaltens- und Kommunikationsstrategien – mit allen hybriden Übergangsformen in je unterschiedlichen Positionen – lässt es außerordentlich spannend erscheinen „strength and weakness“ unterschiedlicher modi aufzuzeigen und einzuordnen. Die Asymmetrie der sozialen Situation von Männern und Frauen, die unterschiedliche Strategien nahe legte von den „Listen der

Ohnmacht“, Konfliktvermeidungsstrategien hin zu den „Strategien der Macht“ bei machtvollen Menschen beiderlei Geschlechts: Diesen Weg nachzuzeichnen scheint sinnvoll und notwendig, denn unter dem Rubrum Leistungseliten ist und bleibt verdeckt, dass der soziale Hintergrund der Privilegierung des männlichen Nachwuchses auch gegenwärtig noch greift. Was traditionell offen als männliches – zumal Erstgeborenenrecht – galt, die Übernahme von Betrieben und Vermögen, ist verdeckt immer noch weitgehende Realität in den Führungsetagen. Die traditionellen familienzentrierten Zugangs- und Aufstiegschancen, haben in der Wirtschaft, gerade in mittelständischen Betrieben noch weitgehend undiskutiert Geltung. Sie sind als verdeckte Begünstigung auch in anderen Segmenten der Gesellschaft als informelle Bevorzugung von „family and friends“ in ihrer sozialen Geltung wenig erschüttert. Nur, und hier wird es spannend, hat sich im Zuge von organisatorischen und ökonomischen Veränderungen der Status insbesondere von Töchtern, zuweilen auch von Gattinnen, deutlich verändert (Springer, Quandt, Bertelsmann etc.). Mit dieser modernen Form der extended family entsteht eine Veränderung im sozialen Gefüge, die begleitet wird auch von einem Wandel in den Verhaltens- und Kommunikationsstrategien. In dieser Gemengelage sind Vor- und Nachteile für Einzelne, aber auch für die soziale Gruppe der Frauen als Ganze, auszuloten und das Kommunikationsverhalten als – bewusst oder unbewusst – eingesetzter Akzent der Zugehörigkeit, mit der Wirkung Ein- und Ausschluss zu signalisieren, zu identifizieren. Kommunikationsmuster als Strategien – die benutzt oder abgelegt werden können – in jedem Fall aber veränderbar sind, aufzuzeigen, das ist das Ziel dieses Beitrags.

Nach Christina Holtz-Bacha (1995:289 f.) ist Geschlecht als grundlegend für die gesellschaftliche Organisation zu verstehen. Es beeinflusst die menschliche Erfahrung jeder und jedes Einzelnen und ist damit allen anderen Kategorien vorgeschaltet. Für Holtz-Bacha ist Geschlecht damit das oberste Differenzierungsmerkmal.

Dies hat auch im Berufsleben mannigfaltige Auswirkungen auf die Chancen und Möglichkeiten von Frauen.

Für Ina Bieber (2005:72) wirkt sich die geschlechtsspezifische Wahrnehmung von Sachverhalten als ein persuasiver Filter zwischen Frau und Mann nicht nur auf das Erleben, sondern auch auf das Verhalten des Individuums aus. Für die Autorin ist damit das Handeln eines Individuums geschlechtsspezifisch determiniert. Praktisch bedeutet das, egal was frau macht oder wie sie handelt, sie wird es nicht schaffen, diese Benachteiligung qua Geschlecht abzuschütteln. Die oben genannten Fakten belegen dies deutlich.

Dieser Beitrag geht dem Zusammenhang zwischen dem Geschlecht, dem Kommunikationsverhalten von Frauen und Männern und der Inklusion von Frauen in informelle Netzwerke nach. Dabei liegt der Fokus auf beruflichen Situationen: kommunizieren Frauen und Männer im Beruf auf unterschiedliche Weise und wenn ja, welchen Einfluss hat dieser Unterschied auf ihr berufliches Weiterkommen und ihre Karriere. Ein zweiter Aspekt, der beleuchtet wird, sind die berufsspezifischen Netzwerkbeziehungen von Frauen und Männern. Auch hier wird untersucht, ob es Unterschiede im Nutzen von formellen und informellen Netzwerken im beruflichen Kontext gibt und wenn ja, ob dies Auswirkungen auf die Karrieremöglichkeiten der Akteurinnen und Akteure hat. In der Literatur werden Frauen und Männern unterschiedliche berufliche Kommunikationsstrategien zugeschrieben. Diese können mit der Einbindung in informelle Netzwerke der Individuen verknüpft werden. Hierdurch wird sichtbar werden, dass berufliche Kommunikationsstrategien und informelle Netzwerke in der Praxis eng miteinander verzahnt sind.

Zunächst werden die geschlechterstrukturierte Gesellschaft und das Kommunikationsverhalten von Frauen und Männern analysiert. Weiterhin wird im ersten Kapitel die Theorie der Freundlichkeitsfalle von Romy Fröhlich (2003) auf das gesamte Kommunikationsverhalten von Frauen im Beruf übertragen.

In Kapitel 2 werden Organisationsstrukturen unter dem Genderaspekt betrachtet. Berufe werden in „Frauenberufe“ und „Männerberufe“ eingeteilt und die horizontale und vertikale Segregation des Arbeitsmarktes diskutiert.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit Kommunikationsstrategien und Netzwerkstrukturen in Organisationen. Hierbei wird zwischen formaler und informeller

Kommunikation unterschieden und die Funktionen sozialer Netzwerke herausgearbeitet. In diesem Zusammenhang werden geschlechtsspezifische Handlungsweisen aufgezeigt. An dieser Stelle interessant ist die Tatsache, dass seit einiger Zeit die kommunikativen Soft Skills, von denen es heißt, dass Frauen verstärkt über sie verfügen würden, bei Stellenausschreibungen gefragt sind. Trotzdem scheinen Frauen weiterhin bei dem Aufstieg in Führungspositionen nicht gleichrangig mit Männern zum Zuge zu kommen.

Im letzten Kapitel dieses Beitrags werden die beschriebenen Kommunikationsstrategien mit der geringeren Inklusion von Frauen in informelle berufliche Netzwerke verbunden und die daraus resultierenden Nachteile für ihren beruflichen Aufstieg dargestellt. An dieser Stelle werden Lösungsvorschläge gesucht und aufgezeigt wie Nachteile, die sich aus den unterschiedlichen Kommunikationsstrategien und die unterschiedliche Inklusion von Frauen und Männern in informelle Netzwerke ergeben, gemildert oder beseitigt werden können.

## **1. Kommunikationsverhalten und Rollen von Frauen und Männern in Organisationen**

Um die geschlechterstrukturierte Gesellschaft als Rahmen für Frauen im Berufsleben zu verstehen, können Ansätze aus der Geschlechterforschung und der berufssoziologischen Forschung herangezogen werden. Zuerst stellt sich die Frage: Wer oder was ist eine Frau? Für Simone de Beauvoir kommt ein Mensch nicht als Frau zur Welt, sondern wird es (1986:265). Damit wird das Frau-sein durch gesellschaftliche Einflüsse bestimmt, nicht aber durch das biologische Schicksal. In der amerikanischen Literatur der Frauenbewegung wurde der Unterschied zwischen den Begriffen „sex“ und „gender“ eingeführt. Im Deutschen werden diese Begriffe mit den Ausdrücken „natürliches“ und „soziales“ Geschlecht übersetzt.

Für dieses Thema wichtig ist die Frage, welchen Problemen ein Mensch in unserer Gesellschaft gegenübersteht, der als Frau zur Welt gekommen ist. Susan Moller Okin dokumentierte in ihrer Abhandlung ‚Verletzbarkeit durch die Ehe‘ (1993), daß die geschlechterstrukturierte Familie die Chancengleichheit von Frauen und Mädchen aller Klassen einschränkt.

In der Berufstätigkeit benachteiligen die geringere Bezahlung und die geringeren Aufstiegschancen bei gleicher Ausbildung die Frauen. Für die Autorin steht fest, dass eine Frau, auch wenn sie nicht heiraten und nicht Mutter werden möchte, trotzdem durch die potentielle „Gefahr“ einer Ehe und Mutterschaft im Berufsleben diskriminiert wird (1993:285).

Für Irene Neverla (1994:275) müssen sich Frauen immer, unabhängig vom Berufszweig und ihrer hierarchischen Position, vergegenwärtigen, dass ihre Person, ihr Status und auch das, was sie inhaltlich produzieren und vertreten, durch ihre Zugehörigkeit zum weiblichen Geschlecht tendenziell abgewertet wird. Genau wie Moller Okin geht Neverla davon aus, dass Frauen an dieser Tatsache prinzipiell erstmal gar nichts ändern können. Bei Moller Okin (1993) muss jede Frau mit einer entsprechenden Diskriminierung als potentielle Ehefrau und Mutter leben. Neverla sagt genauso, dass Frauen oft in die Schublade „Frau = Nicht-Mann = fraglich, ob sie gleichwertige Leistungen wie ein Mann bringen kann“ gesteckt werden.

Das Geschlecht eines Menschen beeinflusst danach seine psychosoziale Entwicklung stark. Dies ist besonders dann der Fall, wenn die Zugehörigkeit zu einem biologischen Geschlecht als soziale Kategorie eine große Bedeutung bekommt und wenn in diesem Zusammenhang weniger das Individuum mit seinen eigenen Fähigkeiten Subjekt oder Objekt von Wahrnehmung und Handeln wird, sondern die Person als Mitglied einer sozialen Kategorie angesehen und beurteilt wird. In diesem Fall führt nach Alfermann (1996:7f.) die Mitgliedschaft zu einer sozialen Kategorie dazu, dass bestimmte Erwartungen aktiviert werden, die als Stereotype Wahrscheinlichkeitsannahmen nach sich ziehen und als Rollenerwartungen normativen Charakter tragen können. Die Geschlechterrollen sind hierfür ein klassisches Beispiel.

Auch heute noch beeinflussen Geschlechterstereotype (Frauen gelten als u. a. freundlich, einfühlsam, hilfsbereit, sozial umgangsfähig, anpassungsfähig, sanft oder weinerlich, Männer dagegen als aktiv, stark, durchsetzungsfähig und nach Leistung strebend, Alfermann 1996:14) die Zugangsmöglichkeiten zu Berufen, Gruppierungen und Institutionen. Diese Stereotype sind in der traditionellen geschlechtstypischen Arbeitsteilung begründet und lassen sich immer wieder bestätigen

und perpetuieren (ebd. 28). Für die Psychologin Alfermann (1996:11) spiegeln Stereotype einen ethnozentrischen Bias wider. Hiermit ist die Tendenz gemeint, die eigene Gruppe bzw. Kategorie höher zu bewerten. Deshalb stellen dominante Gruppen in einer Kultur den positiveren Stereotyp und damit die „Ingroup“ dar und haben die Definitionsmacht für die Bewertung und die Inhalte von Stereotypen in dieser Kultur. So ist es nach Alfermann nicht verwunderlich, dass bei uns alles Männliche für wertvoller gehalten wird, da Männer in unserer Kultur immer noch die dominante Gruppe darstellen. Während die Geschlechterstereotype typische Eigenschaften von Frauen und Männern beschreiben, beinhalten Geschlechterrollen auch noch die normative Erwartung bestimmter Eigenschaften und Handlungsweisen (ebd. 31). Diese Geschlechterrollen und die mit ihnen verbundenen Erwartungen üben in vielen Kontexten einen Einfluss auf Wahrnehmung und Handeln der Akteure aus. In diesem Zusammenhang ist die Tatsache zu nennen, dass häufig die spezifischen Rollen – besonders in Familien und Organisationen – und die Geschlechterrollen miteinander korrelieren: von Männern werden Führungsqualitäten und Unabhängigkeit erwartet, von Personen in Leitungsfunktionen erwartet man dieselben Qualitäten. Und heute ist immer noch der überwiegende Anteil der Führungspositionen mit Männern besetzt (CEDAW 2007:20). In diesem Fall lässt sich sagen, dass die Erwartungen an eine bestimmte Berufsrolle und die Erwartungen an die allgemeine Geschlechtsrolle für Männer konkordant sind (Alfermann 1996:33). Diese Erwartungen verdeutlichen, warum es Frauen im Beruf häufig schwerer haben als Männer – ihnen wird einfach weniger oder eben Anderes zugetraut.

Um das kommunikative Verhalten von Frauen und Männern zu beschreiben, finden sich in der Literatur unterschiedliche Modelle. Bei der „sex-dialect-hypothesis“ wird davon ausgegangen, dass die Beurteilung des kommunikativen Verhaltens von Frauen und Männern aufgrund faktischer Sprachunterschiede erfolgt (Thimm 1995:123).

Im Gegensatz hierzu werden in der ‚sex-stereotype-hypothesis‘ die Urteile von stereotyp-gebundenen Erwartungen determiniert. Der real vorhandene Geschlechtsunterschied der Sprechenden aktiviert stereotype Vorstellungen, auch wenn das Sprachverhalten von Frauen und Männern in diesem Fall völlig identisch ist.

Obwohl beide Hypothesen unterschiedliche Erklärungen haben, ist das Ergebnis, also die real existierende Unterscheidung der Wirkung des Sprachverhaltens auf die Zuhörer, in beiden Fällen nachteilig für die kommunizierenden Frauen.

Ein weiterer Ansatz zur Erklärung der Geschlechterunterschiede in der sozialen Interaktion geht von der Annahme aus, dass Frauen und Männer während ihrer Sozialisation zu bestimmten Rollen sozialisiert, also erzogen, werden. Nach dieser These von Alice Eagly (1987) zeigen Frauen und Männer ein unterschiedliches Verhalten, weil sie die an sie gerichteten Geschlechterrollenerwartungen von Kindesbeinen an verinnerlicht haben. Studien von Serbin et al. (1993:3f.) zeigen, dass Kinder schon im Alter von zwei bzw. drei Jahren Erwachsene in korrekte Geschlechterrollen einteilen können und mit spätestens sechs Jahren eine eigene stabile Geschlechtsidentität aufgebaut haben. Nach Bischof-Köhler (1993) sind Geschlechtsunterschiede im verbalen und nonverbalen Verhalten Resultate unterschiedlicher Lernwelten, die die Kinder erleben. Allerdings erklärt diese These nicht, warum weibliche und männliche Gruppen unterschiedliche Regeln erwerben. Dieses Phänomen lässt sich mit den unterschiedlichen Statuspositionen von Frauen und Männern in der Gesellschaft fast aller Kulturen erklären. Das individuelle Interaktions- und Kommunikationsverhalten von Frauen und Männern ist weitgehend diesem Status angepasst und damit sozialisationsbedingt erworben. Hertlein drückt dies wie folgt aus: *„Frauen wollen gemocht werden, Männer wollen gewinnen“* (1999:19).

Alfermann (1996) beschreibt den Zusammenhang folgendermaßen: *„Danach wäre von Frauen, als die Gruppe mit dem niedrigeren sozialen Status, deshalb größere soziale Sensibilität zu erwarten, weil dies für Menschen mit niedrigerem Status für ihr Überleben und ihr Auskommen in der Gesellschaft wichtiger ist als für Menschen mit hohem Status. Das richtige Erkennen nonverbaler Signale wäre somit eine wichtige Voraussetzung, um in der Welt zurechtzukommen. Menschen mit höherem sozialen Status hingegen können sich auch Fehlinterpretationen erlauben, ohne Gefahr zu laufen, dabei anzuecken bzw. zurückgewiesen zu werden.“* (S. 139).

Da sich dieser Beitrag sowohl mit Kommunikationsstrategien als auch mit Netzwerkinkclusionen, die

Einiges mit dem Status einer Person zu tun haben, beschäftigt, erscheint zur Erklärung der gesellschaftlichen Ausgangslage für diesen Text die Theorie von Alfermann als geeignet. Es ist zu vermuten, dass der dargestellte Zusammenhang umso stärker auftritt, je deutlicher sich die Statuspositionen unterscheiden und je mehr symbolische wie faktische Bedeutung sie in einem jeweils konkreten Fall haben. Die Berufswelt mit ihren zumindest in unserer Kultur noch immer vergleichsweise starren Hierarchien und Statuspositionen ist ein solcher Fall. Es spricht Einiges dafür, dass das bessere kommunikative Handeln und Verhalten von Frauen im Berufsleben nichts weiter ist, als der zum Teil völlig unbewusste Einsatz eines bestimmten, seit Kindesbeinen eingeübten Katalogs an spezifischen Verhaltensweisen, die aus einer niedrigeren Statusposition heraus Interaktionsprozesse erleichtern sollen. Dieses erlernte Verhalten dient vor allem dazu, bestehende (Status)-Unterschiede im kommunikativen Prozess auszugleichen und die gesamte Kommunikationssituation zu harmonisieren, um die eigenen Ziele trotz niedrigerer Statusposition durchsetzen und im gegebenen System bestehen zu können (2003:438). Die Verhaltensforschung spricht in diesem Zusammenhang von „Beschwichtigungsgesten“ (ebd.).

Unterschiede im verbalen und im nonverbalen Verhalten von Männern und Frauen sind demnach also keineswegs einfach nur Ausdruck unterschiedlicher angeborener Fähigkeiten. Das kooperative Verhalten von Frauen ist vielmehr die Folge ihrer geringeren Macht, die sie schon von Kindesbeinen an gespürt haben und an die sie sich im Laufe ihres Lebens angepasst haben. Männer definieren Gespräche eher als Kampf mit dem Ziel der Ausgrenzung der anderen Gesprächsteilnehmer (Neverla 1994:274).

So lassen sich auch beobachtbare Abweichungen von dieser Regel erklären: Verändern sich Status und Hierarchie, können sich unabhängig von den vermeintlich festgeschriebenen geschlechtsspezifischen Fähigkeiten die konkreten interaktiven und kommunikativen Verhaltensweisen ändern (Fröhlich 2003:21). Gerade weil Interaktions- und Kommunikationsverhalten organisationalen Status und soziale Dominanz signalisieren und klassifizieren, wird es für Frauen schwierig werden, eine Statusveränderung zu erreichen, ohne ihr kommunikatives Verhalten zu verändern, also es dem männlichen Verhalten anzupassen (ebd. 240).

Damit wird deutlich, welcher Teufelskreis hier möglicherweise wirkt: Die besseren kommunikativen Fähigkeiten, die Frauen aufgrund ihrer spezifischen Sozialisation möglicherweise eher mitbringen als Männer, helfen den Frauen vielleicht beim Einstieg in die Berufswelt. Beim Verbleib im Beruf und beim Aufstieg können die vermeintlichen Qualifikationen von Frauen zum Nachteil umkodiert werden: „Dann wird der weibliche Kommunikationsstil mit mangelnder Durchsetzungs- und Konfliktfähigkeit oder schwach ausgebildeten Führungsqualitäten gleichgesetzt.“ (ebd. 439). Diese Theorie der Freundlichkeitsfalle wurde von Romy Fröhlich für die Kommunikationsberufe aufgestellt. Da kommunikatives Verhalten aber für die meisten Berufe von großer Bedeutung ist, werden hier die Überlegungen zur Freundlichkeitsfalle auf das gesamte Kommunikationsverhalten von Frauen im Beruf übertragen. Die beschriebenen kommunikativen Qualifikationen von Frauen werden während ihrer beruflichen Laufbahn zu ihrem Nachteil umkodiert und ihnen im weiteren Berufsleben häufig als mangelnde Durchsetzungsfähigkeit und fehlende Führungsqualifikationen ausgelegt.

Ebert et al. (2003) haben den Gesprächsstil von Frauen und Männern untersucht. Hierbei haben sie festgestellt, dass es einige wichtige sprachliche Unterschiede gibt, die in der Tabelle unten zusammengefasst sind.

Am Beispiel der Stimme lassen sich die Unterschiede veranschaulichen. Die Stimme wird stereotyp wahrgenommen. Grundsätzlich nutzen Männer mehr die unteren und Frauen mehr die oberen Grundfrequenzbereiche ihrer Stimme. Die so entstehende Polarisierung dient hierbei als Grundlage für den Wahrnehmungstyp der Stimme. Auch hier wird deutlich, dass die männlichen Attribute, wie die lautere und tiefere Stimme, mit Durchsetzungsvermögen und Führungsqualität in Verbindung gebracht werden. Damit macht diese Tabelle wieder Nachteile für Frauen ersichtlich.

Ebert et al. (2005:18ff.) haben in gesprächsanalytischen Untersuchungen Tendenzen im Sprachverhalten von Männern und Frauen in Teambesprechungen aufgezeigt.

<b>Sprachliche Eigenschaften</b>	<b>Frauen</b>	<b>Männer</b>
Aussprache	- stärker an die Umgebungssprache angepasst	- weniger an die Umgebungssprache angepasst
Stimme	- leise und hoch	- laut und tief
Wortwahl	- sorgfältiger - weniger Flüche und Kraftausdrücke	- unbedachter - mehr Flüche und Kraftausdrücke
Wortschatz	- Umfang und Differenziertheit abhängig von weiblichen Lebenswelten	- Umfang und Differenziertheit abhängig von männlichen Lebenswelten
Satzbau in geschriebener Sprache	- Neigung zu Verbalstil - kurze, einfache Sätze - näher an gesprochener Sprache	- Nominalstil (= Hauptwortstil) - lange, komplexe Sätze - Übererfüllung schriftsprachlicher Normen

Abb. Sprachliche Unterschiede zwischen Frauen und Männern nach Ebert et al. 2003:14.

Frauen nutzen die Sprache zur Festigung von Beziehungen. Daher leisten sie mehr Gesprächsarbeit, tragen mehr zu einem guten Gesprächsklima und zur Gesprächsorganisation bei. Sie verwenden eher indirekte Sprachmuster. Männer dagegen nutzen eher direkte Sprachmuster und kommen schneller auf den Punkt. Solange männliche Verhaltensweisen als die Norm anerkannt sind, erleiden Frauen berufliche Nachteile. Dann kann ihr Verhalten als Unsicherheit und Inkompetenz fehl gedeutet werden und ihre guten Ideen werden damit in der Praxis nicht als solche anerkannt (Ebert et al. 2005:23f.).

Sehen wir diese Erkenntnisse als gesetzt an, schließt sich die Frage an, ob Frauen den männlichen Sprachstil kopieren sollen, um beruflich erfolgreicher zu werden. Hier wird ein Dilemma deutlich: Alles, was Frauen im Berufsleben bewusst oder unbewusst tun, um durchsetzungsstärker zu werden, erhöht gleichzeitig das Risiko, als unweiblich zu gelten. Alles, was Frauen dagegen tun, um den Erwartungen an das weibliche Rollenverhalten zu entsprechen, erhöht die Gefahr für inkompetent gehalten zu werden (Tannen 1995:254).

Erschwerend für die Situation von Frauen in Führungspositionen kommt der von Taylor (1981) gezeigte so genannte „Solo-Status“. Ihre Untersuchungen konnten belegen, dass eine einzelne Frau in einer sonst aus Männern bestehenden Gruppe genau wie ein einzelner Mann in einer sonst aus Frauen bestehenden Gruppen – eine Solo-Person also – nicht nur mehr Aufmerksamkeit hervorruft, sondern dazu auch noch geschlechtsstereotyper charakterisiert wird. Die Solo-Person wird zusätzlich auch weniger positiv bewertet, als wenn mindestens zwei Personen desselben Geschlechtes in der Gruppe anwesend sind. Da in unserer Gesellschaft immer noch wesentlich weniger Frauen in Führungspositionen vertreten sind, trifft dieser ungünstige Solo-Status in der Praxis oft auf diese wenigen Frauen zu und erschwert ihnen damit noch zusätzlich ihren Stand in der Organisation. Das berufliche Leben und damit auch die unterschiedlichen Verhaltensweisen in der Kommunikation von Frauen und Männern spielen sich meistens in Organisationen ab. Deshalb wird dieser Rahmen für das individuelle Verhalten der Akteurinnen und Akteure im folgenden Unterkapitel genauer beleuchtet und auf den Geschlechteraspekt in den Organisationsstrukturen eingegangen.

## 2. Organisationsstrukturen unter dem Genderaspekt

Zweigeschlechtlichkeit ist in unserer Gesellschaft ein ebenso stabiles wie flexibles Klassifikationsverfahren. Die berufssoziologische Forschung hat festgestellt, dass diese Geschlechterteilung sich auch in der Berufswelt wieder findet. Sowohl in der Industrie als auch im Dienstleistungsbereich gibt es „Frauenberufe“ und „Männerberufe“. Dasselbe gilt für betriebliche Hierarchien: es gibt Positionen, auf denen typischerweise vor allem Frauen und andere, auf denen vor allem Männer anzutreffen sind (Wetterer 2002:17). Von horizontaler Segregation wird gesprochen, wenn Frauen und Männer in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern arbeiten. Bei der vertikalen Segregation besetzen sie hierarchisch unterschiedliche Positionen (Heintz et al. 1997:16). Und das, obwohl Frauen heute über ähnliche oder sogar bessere schulische und universitäre Qualifikationen als Männer verfügen und trotz steigender weiblicher Erwerbsquote. Ein besonders gravierendes Unterscheidungsmerkmal ist immer noch die Bezahlung:

*„Wenn Deutschlands Arbeitskräfte wie Waren in Supermärkten lagerten, würde man weibliche Arbeitskräfte im Discountregal finden: Bei vergleichbarer Position sind Frauen für ein Gehalt zu haben, das bis zu einem Drittel unter dem ihrer männlichen Kollegen liegt“.*

(Süddeutsche Zeitung Nr. 12/2005:53)

Dieses Zitat veranschaulicht eindrucksvoll das Problem, vor dem heute immer noch viele Frauen im Berufsleben stehen. Trotz jahrzehntelangen Kampfes für die berufliche und gesellschaftliche Gleichstellung von Frauen und Männern ist diese in Deutschland und in den meisten anderen Ländern immer noch nicht erreicht. In Deutschland verdienen vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmerinnen in den Wirtschaftsbereichen Produzierendes Gewerbe, Handel, Kredit- und Versicherungsgewerbe um die 20 Prozent weniger als Männer und haben viel seltener als ihre männlichen Kollegen Führungspositionen mit entsprechend hohen Verdienstmöglichkeiten inne (Statistisches Bundesamt 2006).

Nach Peinl et al. (2005:11) sind in der Soziologie trotz der Entwicklung der feministischen Organisationssoziologie in den letzten Jahren Ansätze zum Verhältnis Organisation und Geschlecht unterrepräsentiert. Und diese wenigen Ansätze haben ein sehr unterschiedliches Erscheinungsbild. Wie Funder (2004:58-62) bemerkt,

existieren unterschiedliche bis sogar gegensätzliche Ansätze. Von „Organisationen haben ein Geschlecht“ über „Organisationen haben eventuell ein Geschlecht“ bis zu „Organisationen haben kein Geschlecht“ ist alles vertreten. Wie Peinl et al. darlegen, spiegeln sich in Organisationen gesellschaftliche Strukturen und Verhältnisse wider. Somit sind sie entscheidend für die Neukonfiguration der erwerbsbezogenen und für die soziale Ungleichheit entscheidenden Geschlechterbeziehungen und –verhältnisse. Organisationen haben also einen zentralen Stellenwert für die Analyse möglicher Veränderungen der Geschlechterverhältnisse. Jede Organisation hat formale Aufbau- und Ablaufregeln und ganz spezifische Handlungsmuster der Mitglieder (Giddens 1997). Dabei prägt gerade diese Wechselwirkung zwischen der organisatorischen Struktur und dem Handeln der Individuen das spezifische Wesen der realen Organisation und damit auch ihre vergeschlechtliche Dimension. An dieser Beziehung zwischen Struktur und Handeln wird das Niveau der Vergeschlechtlichung ausgemacht.

In den traditionellen organisationssoziologischen Ansätzen sind das Geschlechterverhältnis und die Geschlechterbeziehungen analytisch nicht relevant. Erst die neueren Entwicklungen in der Organisationssoziologie ab den 80er und 90er Jahren des letzten Jahrhunderts ließen Erweiterungen zu. Zuerst gab es in der feministischen Organisationssoziologie zwei unterschiedliche theoretische Ansätze: Aus strukturtheoretischer Sicht gilt Geschlecht als Strukturkategorie. Als ein grundlegendes strukturierendes Prinzip von Gesellschaft ist Geschlecht nach dieser Ansicht mit allen anderen gesellschaftlichen Verhältnissen, auch in Organisationen, verwoben. Diese Forschungsrichtung benennt Struktur als Bedingung für Segregation. Hierbei wird die strukturell angelegte ungleiche Verteilung von gesellschaftlicher Arbeit und gesellschaftlicher Macht als Ursache für ein grundsätzlich hierarchisches Verhältnis zwischen Männern und Frauen angesehen. Hieraus resultieren aus strukturtheoretischer Sicht spezifische Benachteiligungen für Frauen. Handlungs- bzw. akteurfokussierte Ansätze sehen in der Handlung der Individuen den Grund für die Segregation. Organisationen stellen in diesem Ansatz ein soziales Feld interdependenter Akteure dar. Diese verfolgen strategisch divergierende Interessen und konstituieren über ihr Handeln die Organisation. Nun sollen aber weder betriebliche Akteure noch organisatorische Strukturen geschlechtsneutral sein. Ein entscheidendes Argument

dieses Ansatzes ist, dass Männer und Frauen in innerbetrieblichen Aushandlungsprozessen nicht auf die gleichen Ressourcen zurückgreifen können und somit ungleiche Macht- und Verhandlungspositionen haben. Beide Richtungen sind lange Zeit auseinander gedrückt. Neuere Autorinnen integrieren beide Ansätze (Wilz 2002).

Für die horizontale und vertikale Segregation werden in der Literatur verschiedene Ursachen benannt. So wird auf eher organisationsdemographische Variablen wie Alter, Betriebsgröße, Frauenanteil in der Belegschaft und Marktposition verwiesen. Aber auch Faktoren wie der Grad der Formalisierung und Spezialisierung und die Implementierung aktiver Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen werden als Einflussfaktoren für Segregation genannt.

Es gibt gute empirische Belege, dass größere Organisationen weniger segregiert sind, allerdings auch weniger Frauen in leitenden Positionen zu finden sind (Bertelsmann Stiftung 2008:3). Je höher der Frauenanteil in den Organisationen ist, desto eher finden sich Frauen in Führungspositionen. Allerdings gibt es einen so genannten ‚Drehtüreffekt‘: Frauen schaffen zwar den Zutritt in männlich dominierte Organisationen, können sich aber nicht lange halten, werden wieder ‚herausgedreht‘ und durch eine neue Kohorte von Frauen ersetzt (Allmendinger et al. 2001).

Ein wichtiger Faktor für den Segregationsgrad wird in der Formalisierung und Bürokratisierung der Organisation gesehen. Unter Formalisierung werden hierbei die Regelungen verstanden, die die organisationalen Routinen vorschreiben. Dies bezieht sich sowohl auf Arbeitsverträge, Arbeitszeiterfassung und Stellenbeschreibungen als auch auf schriftliche Unterlagen über Einstellungs Voraussetzungen. Auch Arbeitsabläufe, Prozesse und Arbeitsbedingungen können zu unterschiedlichem Grad formalisiert sein. Sowohl in Deutschland als auch in den USA sind Zusammenhänge zwischen Formalisierung und Segregation in bivariaten Analysen gut belegt. In Westdeutschland sind Organisationen mit ausgeglichener Beschäftigung in ihren Kernberufen wesentlich formalisierter als Organisationen mit hauptsächlich männlicher oder weiblicher Belegschaft (Allmendinger et al. 2001:283 ff.). Informelle Organisationsstrukturen fördern in hohem Maße Schließungsprozesse (Wilz 2002) und die sog. „old-boys-networks“

mit ihren informellen Informationswegen. Eine starke Formalisierung der Arbeitsprozesse führt zu einer Objektivierung von Leistungsparametern und zu der Entkräftung informeller Strukturen. Je formalisierter ein Unternehmen ist, desto größer sind die Chancen für Frauen, in der Hierarchie aufzusteigen. Für Heintz et al. (1997:235) scheint in Organisationen mit festen Strukturen, Regeln und Abläufen das Geschlecht als informelles Zuweisungskriterium weniger relevant zu sein als in Arbeitsbereichen mit geringerem Formalisierungsgrad, wie z.B. in der Informatik.

Dass Frauen in den oberen Sphären des Managements und in den so genannten, nicht wirklich zufrieden stellend definierten, „Eliten“ wenig vorkommen, bestätigt auch Hartmann. Für ihn (2004a) sind deutsche Eliten männlich. Zwar sind Frauen in den letzten Jahrzehnten häufiger in Elitepositionen aufgerückt, dieser Sprung gelang aber zwischen 1981 und 1995 nur von drei auf dreizehn Prozent. Damit kann von einer einigermaßen proportionalen Vertretung der Geschlechter keine Rede sein. Weiterhin beschränkt sich der Zuwachs fast ausschließlich auf die Politik und die von ihr stark beeinflussten Sektoren, wie dem öffentlichen Dienst. Dort haben sich gezielte Quotenregelungen ausgezahlt. Anders in den Topetagen der Wirtschaft: hier sucht man Frauen heute noch fast vergeblich. Dabei geht die geschlechtsspezifische Diskriminierung in der Regel mit der sozialen Diskriminierung Hand in Hand. An den Stellen, wo die Aufstiegschancen für Menschen aus der Arbeiterklasse oder den breiten Mittelschichten überdurchschnittlich gut sind, haben auch Frauen meistens besonders gute Chancen – und vice versa. Dies gilt nach Hartmann (2004b) besonders für die Justiz. Hier fallen die Karriereaussichten für die Promovierten aus der Arbeiterklasse und den breiten Mittelschichten und auch für die weiblichen Promovierten wesentlich besser aus als in der Wirtschaft (ebd. 104). Dabei kommen der in Deutschland sehr hohe Formalisierungsgrad der Justiz diesen Personengruppen zugute (ebd. 136). Gerade auf Frauen bezogen ist hier der Einflussgrad der Politik unübersehbar und sorgt angesichts der öffentlichen Diskussion zur Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern für ein ausgewogeneres Verhältnis zwischen den Geschlechtern. Insgesamt zieht Hartmann in seiner Studie das Fazit, dass bei der „Auswahl zwischen formal Gleichqualifizierten“ durch die betrieblichen Entscheidungsträger besonders in der Wirtschaft der sozialen Herkunft in Form des klassenspezifischen

Habitus neben dem Geschlecht die ausschlaggebende Bedeutung zukommt (ebd. 169).

Auch Trautwein-Kalms (1999:47) sieht in den vorherrschenden Unternehmenskulturen eine Ursache des Problems der geschlechtlichen Ungleichheit in unserer Gesellschaft. Sie beobachtet in den Unternehmen eine Kultur der Diskriminierung von Frauen. In den USA wird dieses Phänomen auch treffend als „glass-ceiling“, also als ‚gläserne Decke‘, die den Frauen ein ‚Nach-oben-Kommen‘ in den Unternehmen einfach nicht ermöglicht. Ein besonderes Kennzeichen dieser Blockade ist ihre Unsichtbarkeit. Informelle Unternehmensstrukturen und kulturelle Merkmale, die nur schwer erfassbar sind und sich u.a. in Sprachkodizes, Habitus, Ritualisierungen o.a. Neputismus niederschlagen. Diese erzeugen die „gläserne Decke“. Durch ihren subtilen Charakter wird es für Frauen noch schwieriger, diese zu durchbrechen. Hiermit lassen sich auch die Zahlen der Konrad-Adenauer-Stiftung erklären, die herausfand, dass 1998 in Deutschland nur ein Prozent der Spitzenpositionen in Aufsichtsrat oder Vorstand eines Unternehmens mit Frauen besetzt war. Zur gleichen Zeit betrug der Anteil von Frauen in Führungspositionen in großen Firmen etwa fünf Prozent, im Mittelstand elf Prozent und im öffentlichen Dienst sechs Prozent. Auch das IAB-Betriebspanel 2004 ergab einen deutlichen Unterschied: in Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten war die erste Führungsebene nur zu vier Prozent weiblich. Bei kleinen Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten wurde die erste Führungsebene allerdings in 26 Prozent der Fälle von einer Frau besetzt.

Frauen, die es in eine Spitzenposition geschafft haben, werden in Deutschland schlechter bezahlt als ihre männlichen Kollegen. In einer Untersuchung des Deutschen Institutes für Wirtschaftsforschung (journalist 2006) wurde deutlich, dass im Jahr 2004 Männer in Führungspositionen im Journalismus durchschnittlich 4.200 Euro brutto verdienten, weibliche Spitzenkräfte mussten mit 27 Prozent weniger auskommen. Auf der höheren Führungsebene war der Unterschied noch gravierender: Männer verdienten durchschnittlich 5.300 Euro, Frauen dagegen rund 33 Prozent weniger.

Auch im wissenschaftlichen Bereich ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen relativ klein. Nach Angaben des Bundesministeriums für Familie, Seni-

oren, Frauen und Jugend ist der Anteil der Frauen, die an deutschen Hochschulen eine Professur inne haben, von acht Prozent im Jahr 1995 auf rund 15 Prozent im Jahr 2006 gestiegen. Bund (BMBF) und Länder haben ein Förderprogramm zur Finanzierung von vorgezogenen Berufungen auf Professuren beschlossen, die erst in drei bis fünf Jahren frei werden, sofern sie durch Wissenschaftlerinnen besetzt werden. Nach Zahlen der Bund-Länder-Kommission steigen in Deutschland viele Frauen immer noch frühzeitig aus der Wissenschaft aus. Fast die Hälfte der Studienabschlüsse und etwa 40 Prozent der Promotionen werden von Frauen abgelegt, bei den Habilitationen betrug ihr Anteil 2004 nur noch knapp 23 Prozent. In diesem Jahr hatten Frauen knapp 14 Prozent der Professuren und nur etwa neun Prozent der C4/W3-Professuren inne. Noch trauriger sah das Bild an außeruniversitären Forschungseinrichtungen aus: Hier liegt der Anteil der Frauen an Führungspositionen mit knapp acht Prozent noch niedriger. International gesehen liegt Deutschland hierbei auf einem der hinteren Ränge. Der Wissenschaftsrat fordert vor diesem Hintergrund konkrete Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Forschung und Lehre. Dabei wird die in Deutschland gängige Form der individuellen Nachwuchsrekrutierung für Wissenschaftlerinnen als ein entscheidendes Karrierehemmnis genannt. Hierbei treten vor allem gleichgeschlechtliche Rekrutierungs- und Förderbeziehungen zu Tage, d.h. ein Professor fördert viel eher einen Studenten als eine Studentin. Und da es noch viel mehr Hochschullehrer als Hochschullehrerinnen gibt, reproduziert sich die Geschlechterverteilung so zumindest teilweise selbst. Damit einher geht die Tatsache, dass Studentinnen weniger in ihren fachlichen Kompetenzen gestärkt und nicht so häufig zu Promotionen aufgefordert werden, wie ihre Kommilitonen. Aus diesem Grund empfiehlt der Wissenschaftsrat personenunabhängige, transparente und formalisierte Verfahren bei Berufungen und anderen Personalentscheidungen in der deutschen Wissenschaft ([www.frauenmachenkarriere.de](http://www.frauenmachenkarriere.de), „Chancengleichheit als ökonomische Notwendigkeit“). Dies geht mit den Erkenntnissen von Allmendinger et al. konform, die davon ausgehen, dass je höher der Grad an Formalisierung in einer Organisation ist, desto höher sind die Chancen von Frauen, in dieser Organisation Karriere zu machen. Kurz gesagt: Dort, wo informelle Strukturen und „old-boys-networks“ keine oder nur eine geringe Macht haben, dort liegen die Chancen von Frauen.

Da die Karrieren von Frauen und Männern in den Organisationen unserer Gesellschaft von den Gesichtspunkten Netzwerke, Kommunikationsstrategien und Informationswege beeinflusst und determiniert werden, wird im folgenden Kapitel das Augenmerk auf diese drei Aspekte gelegt.

### 3. Netzwerke, Kommunikationsstrategien und Informationswege in Organisationen

Es wurde deutlich, dass die Chancen von Frauen in Organisationen immer noch nicht den Chancen von Männern entsprechen, obwohl Frauen inzwischen über ähnliche oder bessere schulische und universitäre Qualifikationen verfügen und ihre berufliche Orientierung verändert haben. In den Organisationen sind einige Maßnahmen zur Realisierung der Gleichberechtigung der Geschlechter ergriffen worden. Trotzdem ist auf dem Arbeitsmarkt noch immer eine horizontale und vertikale Segregation zu beobachten. Auf der einen Seite findet man Frauen in den typischen „Frauenberufen“, andererseits arbeiten sie häufig in den unteren Segmenten der organisationalen Hierarchie.

Einige Untersuchungen aus der Management- und Personallehre versuchen die informellen Strukturen in Unternehmen mit in ihre Überlegungen zur Produktivität einzubinden. Hier werden Informationswege gesucht, die nicht offensichtlich mit den formalen Strukturen der Organisation verknüpft sind. Informelle Strukturen sind nach Funken (2005:221) als ein Überhang von Regeln und Interaktionen anzusehen, die nicht oder nur schlecht zu formalisieren sind. Allerdings sind sie für den Arbeitsprozess in der Organisation unerlässlich. Denn Wissen wird in Organisationen häufig außerhalb der vorgegebenen Strukturen transferiert. Beispiele für informellen Wissenstransfer sind Gespräche mit Kollegen auf dem Flur (der so genannte „Flurfunk“) oder in der Küche vor der Mikrowelle bei der Zubereitung des Mittagessens. Hier treffen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen, die sonst wenig miteinander zu tun haben. Diese Gespräche tragen zur Erweiterung des eigenen informellen Netzwerkes bei. Da diese Netzwerke von den Mitarbeitern selbst gebildet und gepflegt werden, können Organisationen hier nur bedingt steuernd eingreifen.

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass die Grenzen zwischen formaler und informeller Kommunikation durch die heute normal gewordenen Informations- und Kommunikationstechnologien immer weiter verschwimmen. Hirsch-Kreinsen stellte schon 1995 die Frage, ob es nicht zu bezweifeln sei, dass moderne Unternehmen noch als hierarchische Strukturen beschrieben werden. Vielmehr seien es doch die – teils informellen, teils strategisch angelegten – organisationsinternen Netzwerke, die zur Erklärung der Funktionsweise und der Leistungen dieser Organisationen wichtig sind.

Aus diesem Grund wird es immer bedeutender, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit beiden Kommunikationswegen umgehen können. Interessant hierbei ist die Tatsache, dass neuerdings im Rahmen von Stellenbeschreibungen mehr Kompetenzen erwartet werden, die die Stelleninhaber befähigen, in informellen Strukturen souverän zu agieren, zu entscheiden und hier im Sinne der Organisationsziele zu handeln. Die so genannten kommunikativen Soft Skills, die Frauen verstärkt zugeschrieben werden, werden damit immer wichtiger. Trotzdem bleibt der Boom der Frauen in beruflichen Führungspositionen aus.

Nach Funken (2005:227) werden damit Kommunikations- und Informationsflüsse in informellen Strukturen zu einer zentralen Machtquelle im Organisationsgefüge. In einigen Organisationen, in denen die Wichtigkeit dieser informellen Strukturen erkannt wurde, wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern z.B. durch Foren die Möglichkeit zur spontanen Kommunikation gegeben. Nach Thiel (2002:83) sind die Verfügbarkeit von Zeit und Raum für Gesprächskontakte entscheidend für eine vernetzungsfreundliche Atmosphäre in der Organisation. Damit wird der informellen Kommunikation Raum in der Organisation gegeben und ihre Bedeutung neben und besonders im Zusammenspiel mit der formalen Kommunikation erkannt.

Weyer (2000:10 ff.) versteht unter einem sozialen Netzwerk eine eigenständige Form der Koordination von Interaktionen, die als Kern die vertrauensvolle Kooperation autonomer aber interdependenter Akteure haben. Die Akteure nehmen dabei wechselseitig Rücksicht auf die jeweiligen Partner, da sie so ihre eigenen Zielvorstellungen besser realisieren können als durch nicht-koordiniertes Handeln. Hierdurch werden Lernprozesse und die Durchführung innovativer Projekte ermöglicht,

die im Alleingang für die partikularen Akteure nicht möglich wären.

In der soziologischen Netzwerkforschung erfüllen Netzwerke zwei wichtige Funktionen, die keine andere Form der Koordination von Handlungen in dieser Art und Weise bietet. Einerseits reduzieren sie die Unsicherheit bezüglich des Verhaltens anderer Handelnder (Partner, Konkurrenten etc.). Dies wird als strategische Funktion bezeichnet. Andererseits ermöglichen Netzwerke eine Leistungssteigerung, d.h. eine Erhöhung des eigenen Outputs. Diese Funktion wird instrumentelle Funktion genannt. Nach Weyer (2000:16) ist für die Nützlichkeit eines Netzwerkes die Stellung der Akteure von großer Bedeutung. Akteure, die eine zentrale Schnittstelle besetzen, verfügen über deutlich mehr Einfluss als solche, die sich in peripheren oder abhängigen Positionen befinden. Denn Akteure, die viele Informationen aufgrund ihrer Stellung bekommen, ziehen größeren Nutzen aus einem Netzwerk als Andere.

Wie bei den Organisationstheorien gibt es in der Netzwerkforschung, angestoßen von dem Versuch von Anthony Giddens, einen „dritten Weg“ zwischen vorhandenen struktur- und handlungstheoretischen Betrachtungen (Weyer 2000:28 f.). Nach diesem „dritten“ Weg ist ein Netzwerk eine intermediäre Kategorie, die zwischen „Akteur“ und „Struktur“ geschoben wird und somit Prozesse an den Schnittstellen zwischen den verschiedenen Ebenen zu beschreiben und damit die Einseitigkeit der handlungs- oder strukturorientierten Ansätze zu vermeiden.

Frauen nutzen schon seit langer Zeit Netzwerkstrukturen. Allerdings pflegen sie in den meisten Fällen Kontakte, um anderen zu helfen und nicht selber daraus Nutzen zu ziehen. Hierbei geht es ihnen in vielen Fällen nicht um Macht oder Karriere (Segermann-Peck 1994:41). In verschiedenen Untersuchungen wurden Frauennetzwerke hinsichtlich ihrer Ziele, Motivationen, Tätigkeitsfelder und Arbeitsabläufe unterschieden.

In den letzten Jahren entstanden einige theoretische Ansätze, die die informellen Strukturen auch auf der Folie der Geschlechterunterschiede mit einbeziehen. Bisher wurde bei der Erklärung von Geschlechterunterschieden noch selten die Rolle von Interaktionsnetzwerken untersucht. Dies haben Scheidegger und Osterloh (2005:123 ff.) nachgeholt. Netzwerk-Beziehungen

spielen eine zentrale Rolle bei der Karriereentwicklung. Sie kanalisieren den Ressourcenfluss und regulieren den Zugang zu Stellen durch gezieltes Mentoring. Außerdem steigern sie den Einfluss und die Reputation und können so die Wahrscheinlichkeit und das Tempo einer Beförderung erhöhen. Weiterhin wird durch den anhaltenden Trend zu flexibleren Organisationsformen die Bedeutung von Netzwerken verstärkt.

Die Bildung nicht formal vorgeschriebener Arbeitsbeziehungen ist zur Unterstützung der Erfüllung immer komplexerer Arbeitsaufgaben unabdingbar. Für die Lösung von Problemen werden anhaltend mehr Informationen ausgetauscht. Flexiblere Organisationsformen und eine zunehmende Anzahl von Projektarbeiten mit der dazugehörigen schwächer ausgeprägten Formalisierung erhöhen sich die Wahlmöglichkeiten von Interaktionsbeziehungen. Deshalb werden Netzwerkbeziehungen in Zukunft noch bedeutender.

Inwieweit dies mit Kommunikationsstrategien und Informationswegen sowie deren unterschiedliche Nutzung durch Frauen und Männer verknüpft ist, wird im Folgenden thematisiert. Wie Funken et al. (2003) in ihrer Untersuchung von Vertriebsstrukturen aufgezeigt haben, gibt es in diesem Organisationssegment zwei Typen der Kommunikationsstrategien zur Informationsvermittlung, die sich stark durch ihren Grad der Formalisierung unterscheiden. Einerseits findet sich eine stark personalisierte Informationspolitik über informelle Kommunikationswege, die im vorhandenen Netzwerk genutzt werden, andererseits gibt es eine durchgängig formalisierte, leistungs- und sachbezogene Informationspolitik. Interessanterweise lassen sich hier geschlechtsspezifische Handlungsweisen aufdecken. Die Mehrheit der befragten Frauen verfolgte eine eher leistungs- und sachbezogene Informationspolitik, wogegen die Mehrheit der befragten Männer informelle Kommunikationsstrategien, wie das Gespräch unter vier Augen, bevorzugten. Nach Crozier et al. (1993:52) sind Kommunikations- und Informationsflüsse eine zentrale Machtquelle im Organisationsgefüge. Sie dienen zur personalisierten Informationsvermittlung und helfen mit, dem Vorgesetzten nicht nur die eigene Leistung, sondern auch die eigene Person zu verkaufen. Ziel dieser Strategie ist es, das eigene Wissen zu zeigen und sich dadurch für Beförderungen zu empfehlen. Nach Funken et al. kann diese Personalisierungsstrategie, die hauptsächlich von Männern angewandt wird, nur

als Element der informellen Netzwerke funktionieren. Aus diesem Grund ist es offensichtlich, warum Frauen genau diese wirkungsvollen Kommunikationsstrategien nicht anwenden: Sie sind nicht Teil der dabei so wichtigen informellen Netzwerkstrukturen. Bei dem Wissen, wie informelle Strukturen der eigenen Karriere dienen können, handelt es sich um implizites Wissen, das durch gemeinsame Erfahrungen diffundiert (March 1990) und in den Prozessen der Organisation kollektiviert wird. Voraussetzungen hierfür sind geteilte Erfahrungen, Codizes und Interpretationen. Frauen fallen bei diesem Kollektivierungsprozess nach Rubin (1975:178) unter das Differenztabu, so dass Männer im Allgemeinen unter sich bleiben und so privilegiert die informelle Kommunikation bzw. das so genannte „Networking“ für sich nutzen können. An dieser Stelle lässt sich konstatieren, dass die beschriebenen Kommunikationsstrategien und informellen Netzwerke verschiedene Ebenen von berufsspezifischer Kommunikation darstellen. Weiterhin scheint es bei ihrer Nutzung signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern zu geben. Da das Miteinander-Sprechen eine große Bedeutung für die Karrierechancen der Frauen und Männer im Beruf hat, muss hier festgehalten werden, dass durch die unterschiedliche Inklusion in informelle Netzwerke und die verschiedenen Kommunikationsstrategien, die Frauen und Männer im beruflichen Alltag anwenden, die ungleiche Stellung der Geschlechter im Beruf zumindest teilweise erklärt werden kann. Abschließend stellt sich nun die Frage: Wie kann das verhindert werden?

#### 4. Zusammenfassung und Ausblick

Die in Kapitel 2 angesprochene Theorie der Freundlichkeitsfalle von Romy Fröhlich (2003) geht davon aus, dass Frauen gerade wegen ihrer weiblichen Kommunikationsstrategien als weniger durchsetzungs- und konfliktfähig angesehen werden.

Funder et al. (2005:103 ff.) haben in ihrem Forschungsprojekt „Geschlecht, Arbeit und Interessenvertretung in der Informations- und Telekommunikationsindustrie“ herausgefunden, dass insgesamt 42 Prozent der befragten Managementvertreterinnen und Managementvertreter in Unternehmen davon ausgehen, dass Männer eher als Frauen über informelle Netzwerke verfügen müssen, um beruflich erfolgreich zu sein. Nur elf Prozent der Befragten sind der Meinung, dass diese

Netzwerke für die Karriere von Frauen förderlich sind. In dieser Untersuchung wurde deutlich, wie wichtig informelle Netzwerke für das berufliche Fortkommen für beide Geschlechter in der Privatwirtschaft sind: mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen gaben informelle Kanäle wie Netzwerke an, wenn es um die Rekrutierung von Personal geht. Damit steht fest: die geringere Einbindung von Frauen in diese Netzwerke ist zumindest in der Privatwirtschaft ein deutliches Karrierehandicap. In einigen der untersuchten Unternehmen haben sich klassische „old-boys-networks“ gebildet, gleichzeitig ist in diesen Unternehmen ein weitgehender Ausschluss von Frauen aus dem oberen Management zu beobachten. Versuche von Frauen, ebenfalls informelle Netzwerke zu schaffen, waren bis jetzt wenig erfolgreich. Ohne die notwendigen Kontakte gelingt es auch unter sich vernetzten Frauen nicht, in das von Männern dominierte obere Management vorzudringen. Dies kann nur eine Inklusion in bestehende Männernetzwerke leisten, denn nur so können Frauen die Spielregeln und Rituale der Männerwelt kennen lernen (Bertelsmann Stiftung 2008:9).

Als Folge von ihrem hier dargestellten unterschiedlichen kommunikativen Verhalten üben Männer in Führungspositionen eher Ressourcen- und Positionsmacht aus, während weibliche Führungskräfte eher eine Expertenmacht als Spezialistinnen ausüben und im Gegensatz zu männlichen Führungskräften eher Stabsstellen in der Organisation besetzen (vgl. Autenrieth 1993, Hammond 1988).

Frauen sind nur in den seltensten Fällen aktive und anerkannte Mitglieder der informellen Netzwerke. Da Stabsstellen in der Organisation aber Sackgassen auf dem Weg nach oben darstellen, bleiben die gut qualifizierten Frauen stecken. Wie Brass (1985:129) in einer Untersuchung von Interaktionsnetzwerken in einem Presseunternehmen feststellte, neigen Männer wie Frauen dazu, tendenziell mit ihresgleichen zu interagieren. Deshalb gab es in diesem Unternehmen zwei segregierte Netzwerke. Frauen nahmen in männlichen Netzwerken eine weniger zentrale Position ein und wurden deshalb auch weniger häufig befördert. Scheidegger et al. (2005:131) folgern daraus, dass die Wahl von gleichgeschlechtlichen Netzwerkbeziehungen durch Männer für Frauen als Restriktion im Zugang zu Netzwerken angesehen werden.

Es wird deutlich, dass Frauen sowohl durch ihre Kommunikationsstrategien als auch durch ihre geringe Inklusion in gemischt-geschlechtliche Netzwerke Nachteile beim beruflichen Aufstieg haben. In Kapitel 3 wurde deutlich, dass die von Frauen angewandten Kommunikationsstrategien sogar eine Folge von ihrer geringen Inklusion in informelle Netzwerke sind. In einem ersten Schritt sollte dies in das Bewusstsein von Frauen gebracht werden, denn nur, wer diese Fallstricke kennt, kann ihnen auch ausweichen.

Weiterhin muss in Zukunft untersucht werden, welche Möglichkeiten es für Frauen geben kann, in die vorhandenen gemischt-geschlechtlichen Netzwerke inkludiert zu werden. Allerdings darf an dieser Stelle nicht vergessen werden, dass die Inklusion einiger Frauen in informelle Netzwerke immer gleichzeitig den Ausschluss anderer Frauen beinhaltet. Informelle Strukturen müssen als ein Umgehen formeller Strukturen angesehen werden, sie fördern immer asymmetrische Beziehungen und schwächen damit die Frauen (und natürlich auch die Männer), die nicht über das berühmte „Vitamin B“ der Beziehungen verfügen. Diese Tatsache sollte in der Diskussion nicht aus den Augen verloren werden. Eine erfolgsversprechende Lösung für dieses Problem scheint die allgemeine Stärkung der formellen Strukturen zu sein, die dann sowohl für Frauen als auch für Frauen und Männer aus nicht-privilegierten Bevölkerungsschichten den Zugang zu Führungspositionen ermöglichen könnte.

Frauen werden in den nächsten Jahren als Fach- und Führungskräfte in Zeiten von Fachkräftemangel und dem so genannten „War of Talents“ für die Organisationen immer wichtiger werden. Um sie als wichtige Wissens-trägerinnen zu bekommen und zu halten, sollten Organisationen ihnen die gleichberechtigte Möglichkeit zum Aufstieg geben – sonst gehen sie in absehbarer Zeit zur Konkurrenz.

Aber auch der Staat ist gefragt. In Kapitel 2 wurde deutlich, dass Frauen aufgrund einer möglichen späteren Schwangerschaft und Mutterschaft diskriminiert werden. Solange noch oft davon gesprochen wird, wie *Frauen* es schaffen, Familie und Beruf zu vereinbaren und Väter bei dieser Frage außen vor gelassen werden, ist die Grundproblematik dieses Themas noch nicht von Allen verstanden worden. Solange Betreuungsmöglichkeiten für Kleinkinder höchstens eine Teilzeittätigkeit

zulassen und die Diskussionen, ob Einjährige nicht vielleicht doch beim Spielen mit Gleichaltrigen psychologische Spätschäden nehmen könnten, nicht einfach mit einem Blick auf unsere europäischen Nachbarländer zum Erliegen kommen, haben wir ein Problem. Und dieses wird durch verbesserte Kommunikationsstrategien und die bessere Inklusion in bestehende Netzwerke nicht wirklich verändert werden. Mit dem Ausbau der Betreuungsmöglichkeiten wurde ein Anfang gemacht. Ein schönes Beispiel liefert die TU Dresden mit ihrem Campusbüro „Uni mit Kind“. Hier wird gewickelt, gestillt und auch zu Kinderbetreuung beraten. Dazu kommt die Möglichkeit, den Nachwuchs campusnah in der Kindertagesstätte des Dresdener Studentenwerks betreuen zu lassen, so können junge Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen Karriere und Kind unter einen Hut bringen. Auch an den Berliner Universitäten gibt es Projekte, um Studieren mit Kind besser zu vereinbaren. Die „AG FU mit Kind“ existiert bereits seit 1992 ([http://www.fu-berlin.de/sites/frauenbeauftragte/aktivitaeten/ag\\_fu\\_mit\\_kind](http://www.fu-berlin.de/sites/frauenbeauftragte/aktivitaeten/ag_fu_mit_kind)) und unterstützt auch die FU-Kita. Diese Arbeitsgemeinschaft war bei dem Audit familiengerechte Hochschule beratend tätig und hat mitgeholfen, das die Freie Universität Berlin im Juni 2007 das Grundzertifikat familiengerechte Hochschule bekommen hat.

Mit dem Programm für Chancengleichheit unterstützt der Berliner Senat weiterhin die Situation von Frauen an Berliner Hochschulen. An dieser Stelle ist hervorzuheben, dass Berlin mit einem durchschnittlichen Frauenanteil von 21,2 Prozent bei den Professuren deutlich über dem Bundesdurchschnitt von rund 14,3 Prozent lag. Bei den Neuberufungen liegt der Frauenanteil in Berlin bei 43 Prozent (TU intern Nummer 4, April 08 Seite 2).

Folgen müssen nun ordnungspolitische Maßnahmen in den Organisationen der Privatwirtschaft, wie den Frauenanteil in der Abteilung als Punkt der Balance-Score-Card einzuführen und in die Zielvereinbarung der Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter aufzunehmen. Der öffentliche Sektor geht seit Jahren mit gutem Beispiel voran.

Nur wenn der Chef (und in vielen Fällen sitzt an dieser Position immer noch ein Mann) auf seiner persönlichen Abrechnung merkt, dass er immer noch zu wenige Frauen in der Abteilung hat, wird er etwas

ändern. Wenn sich auf der anderen Seite Frauen bei ihren Kollegen das Netzwerken abgucken und zielführender planen, wer für sie als Kontakt sinnvoll wäre und wie sie an diese Person herankommen, könnte das Problem von zwei Seiten her verkleinert werden. Generell müssen Frauen mutiger werden, ihr Wissen an ihre Person zu binden und ihren Kommunikationsstil und ihre Kontakte karrierefördernd einzusetzen. Wenn sich dann noch die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern und sich die Unternehmen durch den kommenden Fachkräftemangel gar nicht mehr leisten können, qualifizierte Frauen zwischen 20 und 45 nur als potentielle Mütter und damit als „Gefahr“ für die Leistungsfähigkeit ihres Unternehmens zu sehen, dann werden Frauen auf dem Arbeitsmarkt keineswegs mehr das schwache Geschlecht sein.

## 5. Fragen zum Text

1. Warum wird Geschlecht in der Literatur oft als Fundamentalkategorie verstanden?
2. Warum lässt sich davon ausgehen, dass die geschlechterstrukturierte Familie die Chancengleichheit von Frauen aller Klassen einschränkt?
3. Womit kann das bessere kommunikative Handeln von Frauen im Berufsleben erklärt werden?
4. Was hat die unterschiedliche Inklusion der Akteurinnen und Akteure in informelle Netzwerke mit den verschiedenen Kommunikationsstrategien zu tun, die Frauen und Männer im Berufsleben nutzen?
5. Warum tappen Frauen im Berufsleben häufig in eine „Freundlichkeitsfalle“?

## 6. Links zum Thema

[http://www.fu-berlin.de/sites/frauenbeauftragte/aktivitaeten/ag\\_fu\\_mit\\_kind/](http://www.fu-berlin.de/sites/frauenbeauftragte/aktivitaeten/ag_fu_mit_kind/)

Statistisches Bundesamt. Verdienstabstand zwischen Männern und Frauen. März 2006. <http://www.destatis.de/download/d/logh/maerz06.pdf>.

<http://www.frauenunion.de/images/stories/docs/>

[fp\\_06-2006.pdf](#)

„Mensch, Mädels, traut euch doch was zu!“ <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/0,1518,druck-342270,00.html>

„Chancengleichheit von Frauen und Männern im Beruf macht Fortschritte - allerdings mit unterschiedlichem Tempo“ <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/Kategorien/Presse/pressemitteilungen,did=111136.html>

EU-Studie: Frauen verdienen weniger. 9. Juni 2008 [http://www.zdf.de/ZDFmediathek/search?docTypeBilderserie=true&hideNavigationTeaser=true&searchStr=\\* &orderBy=searchsendedatum&docTypeVideo=true&channel=246&sortDirection=descending&docTypeInteraktiv=true](http://www.zdf.de/ZDFmediathek/search?docTypeBilderserie=true&hideNavigationTeaser=true&searchStr=* &orderBy=searchsendedatum&docTypeVideo=true&channel=246&sortDirection=descending&docTypeInteraktiv=true)

Die Integration von Frauen in Organisationen im zeitlichen Verlauf <http://www.lrz-muenchen.de/~Segregation/zusfas.pdf>

## 7. Literaturverzeichnis

AG FU mit Kind: [http://www.fu-berlin.de/sites/frauenbeauftragte/aktivitaeten/ag\\_fu\\_mit\\_kind/](http://www.fu-berlin.de/sites/frauenbeauftragte/aktivitaeten/ag_fu_mit_kind/) Zugriff 20. April 2008

Alfermann, Dorothee. Geschlechterrollen und geschlechtstypisches Verhalten. Stuttgart, Berlin, Köln. Kohlhammer 1996.

Allmendinger, Jutta und Richard Hackmann. Akzeptanz oder Abwehr? Die Integration von Frauen in professionelle Unternehmen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Jg. 46. Heft 2. S. 238-258.

Autenrieth, Christine, Karin Chemnitzer und Michael Domsch (Hrsg.). Personalauswahl und -entwicklung von weiblichen Führungskräften. Frankfurt am Main, New York. Campus Verlag 1993.

Beauvoir, Simone de. Das andere Geschlecht. Sitte und Sexus der Frau. Reinbek. Verlag Volk und Welt 1986.

Bertelsmann Stiftung. Ausgebremst? Warum die Karrierleiter für Frauen oft zu kurz ist. Veröffentlichung für den Newsletter Unternehmenskultur/CSR vom 07.04.2008.

Bieber, Ina Elisabeth. Die Macht ist weiblich. Frauen als Zielgruppe in Wahlkämpfen? Münster. Lit Verlag 2005.

Bischof-Köhler, Doris. Geschlechtstypische Besonderheiten im Konkurrenzverhalten, evolutionäre Grundlagen und entwicklungspsychologische Fakten. In: Krell, Gertraude und Margit Osterloh (Hrsg.). Personalpolitik aus Sicht von Frauen. (2. Auflage). München. Rainer Verlag 1993. S. 251-281).

Brass, Daniel J. Men's and women's networks. A study of interaction patterns and influences in organization. Academy of Management Journal. Jg. 1985. Heft 28. S. 327-343.

Crozier, Michel und Erhard Friedberg. Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts. Athenäum-Verlag 1979.

Eagly, Alice. Sex differences in social behaviour: A social-role interpretation. Hillsdale, N.J. Lawrence Erlbaum 1987.

Ebert, Helmut und Manfred Piwinger. fe-male – Kommunikationsbarrieren zwischen Mann und Frau. In: Bentele, Günther, Manfred Piwinger und G. Schönborn (Hrsg.). Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. (Loseblattsammlung Grundwerk 2001). Beitrag Nr. 1.12. Neuwied, Kriftel. Luchterhand 2003.

Ebert, Helmut, Katrin Henneke und Manfred Piwinger. Die Bedeutung von Sprache und Geschlecht für die Unternehmenskommunikation. In: Bentele, Günther, Manfred Piwinger und Gregor Schönborn (Hrsg.). Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. (Loseblattsammlung Grundwerk 2001. Beitrag 2.19. Neuwied, Kriftel. Luchterhand 2005.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ). 7. Juni 2006. S. 35.

Fröhlich, Romy. Bestandsaufnahme und Probleme der „Feminisierung“ in Kommunikationsberufen. In: Bentele, Günther, Manfred Piwinger und Gregor Schönborn (Hrsg.). Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. (Loseblattsammlung Grundwerk 2001. Beitrag 8.01. Neuwied, Kriftel. Luchterhand 2003.

Funder, Marie, Steffen Dörhöfer und Christian Rauch. *Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft*. München, Mering. Rainer Hampp Verlag 2005.

Funken, Christiane. *Der Vertrieb als Einstieg in den unternehmerischen Aufstieg für Frauen*. In: Abschlussbericht für das BMBF. Berlin. 2003.

Funken, Christiane. *Berufliche Kommunikationsstrategien von Frauen und Männern*. In: Funder, Marie, Steffen Dörhöfer und Christian Rauch. *Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft*. München, Mering. Rainer Hampp Verlag 2005. S. 219-231.

Giddens, Anthony. *Die Konstitution der Gesellschaft*. Frankfurt am Main, New York. Campus 3. Auflage 1997.

Hammond, Val. *Women in Management in Great Britain*. In: Adler, Nancy and D. H. Izreali (Hrsg.). *Women in Management Worldwide*. New York. S. 168-187.

Hartmann, Michael. *Eliten in Deutschland. Rekrutierungswege und Karrierepfade*. Bundeszentrale für politische Bildung. Aus Politik und Zeitgeschichte (B10/2004) 2004a. <http://www.bpb.de/publikationen/DUVG93.html>, Auffindungstag 15. Juli 2006.

Hartmann, Michael. *Elitesoziologie. Eine Einführung*. Frankfurt am Main. Campus Verlag 2004b.

Heintz, Bettina, Eva Nadai, Regula Fischer und Hannes Ummel. *Ungleich unter Gleichen. Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes*. Frankfurt am Main. Campus 1997.

Hertlein, Margit. *Frauen reden anders. Selbstbewusst und erfolgreich im Jobtalk*. Berlin. Rowohlt Tb. 1999.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut. *Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration*. In: *Zeitschrift für Soziologie* 1995, 24. S. 422-435.

Holtz-Bacha, Christina. *Ausblick – Konsequenzen für die Forschung*. In: Fröhlich, Romy und Christina Holtz-Bacha (Hrsg.). *Frauen und Medien – Eine Synopse der deutschen Forschung*. Opladen. Westdeutscher Verlag 1995. S. 287-293.

Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB). *Betriebspanel* 2004.

Journalist. Ausgabe 8. 2006. *Führungsfrauen verdienen weniger*. S. 20.

March, James G. (Hrsg.). *Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven*. Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler 1990.

Moller-Okin, Susan. *Verletzbarkeit durch die Ehe*. Berlin. Dtsch. Z. Philos. 1993. S. 277-320.

Neverla, Irene. *Männerwelten – Frauenwelten. Wirklichkeitsmodelle, Geschlechterrollen, Chancenverteilung*. In: Merten, Klaus, Siegfried S. Schmidt und Siegfried Weischenberg (Hrsg.). *Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft*. Opladen. Westdeutscher Verlag 1994. S. 257-276.

Peinl, Iris, Karin Lohr und Kristiane Jornitz. *Organisations- und Geschlechtersoziologie. Theoretische Brücken und empirische Einsichten zur Einführung von Gender Mainstreaming in die Verwaltung*. Rosa-Luxemburg-Stiftung, Manuskripte 56. Berlin. Karl-Dietz Verlag 2005.

Rubin, Gayle. *The Traffic in Women. Notes on the "Political Economy" of Sex*. In: Reiter, Rayna R. (Hrsg.). *Toward an Anthropology of Women*. New York. 1975. S. 157-210.

Scheidegger, Noline und Margit Osterloh. *Karriere und Geschlecht – eine netzwerktheoretische Analyse*. In: Funder, Marie, Steffen Dörhöfer und Christian Rauch. *Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft*. München, Mering. Rainer Hampp Verlag 2005. S. 123-137.

Sechster Bericht der Bundesrepublik Deutschland zum Übereinkommen der Vereinten Nationen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau (CEDAW 2007:20)

Segermann-Peck, Lily M. *Frauen fördern Frauen. Netzwerke und Mentorinnen. Ein Leitfaden für den Weg nach oben*. Frankfurt am Main, New York. Campus Verlag 1994.

Serbin, Lisa, Kimberly K. Powlishta und J. Gulko. The development of sex typing in middle childhood. Monographs of the society for Research in Child Development (serial No. 232). 1993. 58 (2).

Statistisches Bundesamt. Verdienstabstand zwischen Männern und Frauen. März 2006. <http://www.destatis.de/download/d/logh/maerz06.pdf>. Abruf 01. Juni 2007.

Süddeutsche Zeitung. München. Nr. 12/2005. S.53.

Tannen, Deborah. Job-Talk. Wie Frauen am Arbeitsplatz miteinander reden. Hamburg. Kabel 1995.

Taylor, Shelley. A categorization approach to stereotyping. In: Hamilton, David L. (Ed.). Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior. Hillsdale, N.J. Lawrence Erlbaum 1981. S. 83-114.

Thiel, Michael. Wissenstransfer in komplexen Organisationen. Effizienz durch Wiederverwendung von Wissen und Best Practise. Wiesbaden. Deutscher Universitätsverlag 2002.

Thimm, Caja. Durchsetzungsstrategien von Frauen und Männern: Sprachliche Unterschiede oder stereotype Erwartungen? In: Hellmann, C.M. (Hrsg.). Frauensprechen – Mönnersprechen: geschlechtsspezifisches Sprechverhalten. München, Basel. Reinhardt 1995.

Trautwein-Kalms, Gudrun. Qualifizierte Frauen in neuen Arbeitsformen: Erfolge, Rollback- und neue Chancen? In: Stolz-Willig/Veil (Hrsg.): Es rettet uns kein höh`res Wesen... Hamburg 1999.

TU intern. Ist Wissenschaft immer noch männlich? Nummer 4. April 2008. S. 2.

Wetterer, Angelika. Arbeitsteilung und Geschlechterkonstruktion. „Gender at Work“ in theoretischer und historischer Perspektive. Konstanz. UVK Verlagsgesellschaft 2002.

Weyer, Johannes (Hrsg.). Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München, Wien. R. Oldenbourg Verlag 2000.

Wilz, Sylvia Marlene. Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen. Opladen. Leske + Budrich 2002.

## 8. Angaben zur Autorin

Astrid Nelke-Mayenknecht wurde 1969 in Berlin-Spandau geboren und studierte Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Psychologie und Soziologie an der FU und an der HU Berlin.

Ab 2000 war Astrid Nelke-Mayenknecht bei der Deutschen Lufthansa AG im Bereich Konzernpolitik beschäftigt, 2005 wechselte sie als Referentin zur Frauen Union der CDU Deutschlands.

Seit Juni 2007 leitet Astrid Nelke-Mayenknecht die Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Fachgemeinschaft Bau Berlin und Brandenburg. Daneben ist sie seit 2000 als freie PR-Beraterin tätig.

Astrid Nelke-Mayenknecht unterrichtet an verschiedenen Universitäten, an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft, am PR Kolleg und an der Deutschen Presseakademie mit den Schwerpunkten Organisationskommunikation, Informations- und Wissensgesellschaft, neue Medien und Gender.

Ihre Dissertation mit dem Titel „Das Intranet als Kommunikationsstruktur im organisationalen Informations- und Wissensmanagement“ hat Astrid Nelke-Mayenknecht im April 2008 an der FU Berlin eingereicht, die Disputation findet im Juni 2008 statt.