



Johannes Kepler Universität Linz



Institut für Organisation

Unternehmerinnen und Netzwerke

Die Nutzung sozialer Netzwerke durch Unternehmerinnen

Diplomarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades einer Magistra rer. soc. oec.

eingereicht am Institut für Organisation

bei

a.Univ.-Prof. Dr. Johannes Lehner

Mitbetreuerin: **Ass.-Prof. Dr.ⁱⁿ Cäcilia Innreiter-Moser**

von

Claudia Schnugg

Bürgergasse 10

4616 Weißkirchen an der Traun

Weißkirchen, im Oktober 2006

Inhaltsverzeichnis

I. Abbildungsverzeichnis	III
II. Tabellenverzeichnis	IV
III. Abkürzungsverzeichnis	V
1. EINLEITUNG	1
2. EINFÜHRUNG IN DIE ARBEIT	2
3. BEGRIFFSDEFINITIONEN	5
3.1 Unternehmerin	5
3.2 Netzwerke	6
3.2.1 Formale und informelle Netzwerke	7
3.2.2 Strong ties – Weak ties	7
3.3 Unternehmenserfolg	9
4. EINFÜHRUNG IN DIE PROBLEMSTELLUNG	12
5. AKTUELLE SITUATION DER UNTERNEHMERINNEN	18
5.1 Stand der Forschung	18
5.1.1 Überblick über die Selbständigkeit in Österreich	19
5.1.2 Strukturelle Unterschiede von Frauen- und Männerbetrieben	21
5.1.3 Konjunkturelle Entwicklung von Frauen- und Männerbetrieben	23
5.2 Charakteristika der durch Frauen geführten Unternehmen	25
5.2.1 Anzahl der Beschäftigten in durch Frauen geführten Unternehmen	25
5.2.2 Umsatzgrößenklassen	27
5.3 Unternehmerinnen	28
5.4 Fazit aus der aktuellen Situation der Unternehmerinnen	33
6. NETZWERKE	35

6.1 Definition	35
6.2 Soziales Kapital	35
6.3 Abgrenzung Netzwerke von anderen Formen	37
6.3.1 Netzwerke vs. Kooperationen	38
6.3.2 Koordinationsformen Markt, Organisation und Netzwerk	38
6.4 Merkmale von Netzwerken	40
6.5 Formen von Netzwerken	41
6.6 Risiken von Netzwerken	43
7. ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG DURCH NETZWERKE	46
7.1 Wichtigkeit von Netzwerken	46
7.2 Seilschaften, Verbände, Vetternwirtschaft	49
8. UNTERNEHMERINNEN UND NETZWERKE	51
8.1 Kurzer geschichtlicher Überblick	51
8.2 Aktuelle Situation Unternehmerinnen und Netzwerke	52
8.2.1 Gründerinnen und Netzwerke	53
8.2.2 Unternehmerinnen und Netzwerke.....	54
8.3 Übersicht über vorhandene formale Netzwerke	57
8.4 Welche Netzwerke kennen Unternehmerinnen?	59
8.5 Art der Nutzung der Netzwerke	61
8.5.1 Nutzung von formalen Netzwerken	61
8.5.2 Nutzung von informellen Netzwerken.....	62
9. ZWISCHENFAZIT	63
10. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	65
10.1 Untersuchungsgegenstand und Ziel der Untersuchung	65
10.2 Begründung qualitative Forschungsmethode	66
10.3 Auswahl der Stichprobe	67
10.4 Methodische Vorgangsweise	69
10.4.1 Strukturierung und Durchführung der Interviews.....	69
10.4.2 Auswertung der Interviews.....	71
10.5 Ergebnisse aus den Interviews und Hypothesengenerierung	72
Hypothesen im Überblick	72

11. RESÜMEE	92
LITERATURVERZEICHNIS	93
ANHANG	101
Gesprächsleitfaden	101
Interviewleitfaden	103

II. Abbildungsverzeichnis

Abb.1	Inanspruchnahme von Unterstützung durch diverse Einrichtungen/Personen von Unternehmerinnen	S. 14
Abb. 2	Aufgaben einer Interessensvertretung aus der Sicht der Unternehmerinnen	S. 15
Abb. 3	Anzahl der Unternehmensneugründungen (Einzelunternehmen) nach Geschlecht 1993 – 2003	S. 20
Abb. 4	Selbständige nach Größe ihres Betriebs und Geschlecht, in Prozent	S. 22
Abb. 5	Durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten	S. 23
Abb. 6	Nominelle Umsatzentwicklung	S. 24
Abb. 7	Anzahl der Beschäftigten in den Frauenbetrieben im Jahr 2003	S. 25
Abb. 8	Entwicklung der Anzahl der Beschäftigten in Frauenbetrieben in den letzten 3 Jahren	S. 26
Abb. 9	Umsatz (netto) der Frauenbetriebe im Jahr 2003 in €	S. 27
Abb. 10	Tätigkeit der Frauen vor der Unternehmensgründung/-übernahme	S. 29
Abb. 11	Gründe für die Selbständigkeit der Unternehmerinnen	S. 30
Abb. 12	Kenntnisse der Unternehmerinnen in den verschiedenen Unternehmensbereichen (Selbsteinschätzung)	S. 31
Abb. 13	Hauptschwierigkeiten bei der Ausübung der Geschäftstätigkeit d. Unternehmerinnen	S. 32
Abb. 14	Wachstumspläne der Unternehmerinnen in den nächsten 3 Jahren	S. 33
Abb. 15	JoHari-Fenster	S. 87

III. Tabellenverzeichnis

Tab.1	Übersicht der Anzahl der Selbständigen nach verschiedenen Quellen	S. 19
Tab. 2	Spartenmitglieder (natürliche Personen) der WKO im Jahr 2003, Anzahl insgesamt und Geschlecht	S. 21
Tab. 3	Typologie von Koordinationsformen	S. 39
Tab. 4	Übersicht über die Formen von Netzwerken	S. 42
Tab. 5	Qualitatives und quantitatives Forschungsdesign	S. 66

IV. Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AHS	Allgemeinbildende höhere Schule
BHS	Berufsbildende höhere Schule
BMGF	Bundesministerium für Gesundheit und Frauen
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
BMWV	Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
et al.	et altera
etc.	et cetera
f	folgende Seite
FEPO	Feminin Power
ff	folgende Seiten
FIM	Frauen im Management
Hrsg.	Herausgeber
iS	im Sinne
Jg.	Jahrgang
KMU	Klein- und Mittelbetriebe
lt.	laut
Nr.	Nummer
OÖ	Oberösterreich
rd.	rund
S.	Seite
Tab.	Tabelle
UGB	Unternehmensgesetzbuch
Vgl.	vergleiche
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
zB	zum Beispiel

Vor rund zehn Jahren erblickte die Geschäftsfrau in der Gestalt der selbständigen Unternehmerin in der Wirtschaftswissenschaft das Licht der Welt.

(Kück, 1998, S. 139)

1. Einleitung

Auch wenn dieser Ausspruch schon vor gut acht Jahren getätigt wurde, hat es sich noch immer nicht geändert, dass das Bild des Unternehmertums fast gänzlich mit glänzenden Persönlichkeiten von Männern in Führungspositionen behaftet ist und dadurch zeigt sich, dass eine Frau als Unternehmerin auch heute noch immer keine Selbstverständlichkeit ist. Aufgrund der steigenden Zahlen von Neugründungen durch Frauen ist insbesondere die Frau als Unternehmerin immer mehr ins Rampenlicht gerückt. Doch inwieweit ist nun ein Unternehmen, das von einer Frau geleitet wird anders als eines, das von einem Mann geleitet wird? Es gibt mittlerweile schon etliche Studien, die unterschiedliche Motive beleuchten und in denen danach gefragt wird, ob Frauen und Männer unterschiedliches Führungsverhalten aufweisen oder auch anders akzeptiert und respektiert werden, doch ein Themenbereich verdient es in diesem Zusammenhang näher beleuchtet zu werden und das wäre die Nutzung von formalen und informalen Netzwerken durch Frauen. Es ist allbekannt, dass Netzwerke und allgemein soziale Kontakte sehr förderlich für Karriere und erfolgreiche Unternehmen sind, aber nutzen Frauen diese Netzwerke auch? Sind diese Netzwerke förderlich für Unternehmerinnen oder sogar abschreckend?

Um dieses Thema genauer zu beleuchten wird im ersten Abschnitt der Arbeit ein Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zum Thema Frauen als Unternehmerinnen gegeben. Ein besonderes Augenmerk soll hierbei auf aktuelle Studien zum Thema Unternehmerinnen in Österreich und besondere Charakteristika der von Frauen geführten Unternehmen gelegt werden. In diesen Studien zeigt sich immer wieder, dass Unternehmerinnen Netzwerke zu wenig nutzen. Um die Wichtigkeit von Netzwerken für den Unternehmenserfolg zu zeigen, folgt anschließend eine theoretische Erarbeitung welche Bedeutung Netzwerke für Unternehmen und UnternehmerInnen haben. Darauf aufbauend wird im zweiten Abschnitt der Arbeit eine empirische Untersuchung durchgeführt, in deren Mittelpunkt die Fragen „Wie nutzen Unternehmerinnen Netzwerke?“ und „Wie netzwerken Frauen?“ stehen.

2. Einführung in die Arbeit

In vielen aktuellen Studien und Untersuchungen spielt die Frau als Unternehmerin eine zunehmend bedeutende Rolle. Charakteristika der Unternehmungen, die durch Frauen geführt werden, werden analysiert und denen von Männern gegenübergestellt, um eventuelle geschlechtsspezifische Unterschiede zu erforschen. Hierbei sind die Art der Betriebe, die Frauen gründen, sowie die frauentypischen Branchen von besonderer Bedeutung. Sie zeigen, dass Frauen weniger MitarbeiterInnen beschäftigen als ihre männlichen Kollegen, Frauen einen geringeren Umsatz erwirtschaften und auch eine deutlich geringere Risikoneigung als Männer haben. (Fehrenbach 2002, S. 8ff.; Lauxen-Ulbrich/Fehrenbach 2003 S. 8ff.; Schrattenecker 2004; WKO 2005, S. 13ff.)

Genauso wenig wie man die Persönlichkeit eines Menschen aufgrund seines Geschlechts einschätzen kann, kann man die Gruppe der Unternehmerinnen und deren Führungsstil verallgemeinern und strikt von dem Verhalten ihrer männlichen Kollegen abgrenzen, doch gibt es aufgrund unterschiedlicher Vorurteile, gewisser Unsicherheiten und Ähnlichkeiten im Verhalten oft gleiche oder ähnliche Schwierigkeiten. Was sind nun die Schlussfolgerungen aus all diesen Studien und was soll zur Problembehandlung vorgeschlagen werden?

Ein wesentlicher Punkt scheint die Nutzung von Netzwerken zu sein, denn es ist wichtig Kontakte zu knüpfen und mit anderen Menschen in irgendeiner Form in Verbindung zu sein. Karin Abarbanel (1996) schreibt, dass Kontaktpflege nicht nur im Angestelltenverhältnis ein entscheidender Punkt für eine erfolgreiche Karriere ist, sondern gerade als Unternehmerin ist die Vernetzung zu möglichen GeschäftspartnerInnen und KundInnen von großer Bedeutung (Abarbanel 1996, S. 257ff). Netzwerke sind notwendig um ständig mit aktuellen Informationen versorgt zu werden, helfen KundInnen zu gewinnen sowie den KundInnenstamm nachhaltig aufzubauen (durch Reputation und Reziprozität in Netzwerken) und sie regen die Kreativität an. (Granovetter 1983, S. 203f.; Allen 2000, S. 496f.)

Diese Arbeit besteht im Grunde aus zwei Teilen: Der erste Teil behandelt aktuelle Studien und den Stand der Forschung zu diesem Thema und im zweiten Teil folgt

eine empirische Untersuchung. Der erste Abschnitt beginnt mit Begriffsdefinitionen, um den Kern der Arbeit festzulegen und eindeutig darzustellen. Diese Begriffsdefinitionen sollen auch als erster Abgrenzungspunkt für die gesamte Fragestellung dienen. So sind im Folgenden insbesondere die beiden Begriffe Unternehmerin und Netzwerk zu erläutern, wobei es hier wichtig ist daraufhin zu weisen, dass es unterschiedliche Arten von Netzwerken gibt. Ein wichtiger Punkt ist die Unterscheidung zwischen informalen und formalen Netzwerken. Den Teil der Definitionen abschließend wird erklärt, was unter Unternehmenserfolg zu verstehen ist. Unternehmenserfolg ist ein wichtiger Faktor um den Einfluss von Netzwerken für UnternehmerInnen darstellen zu können.

Daraufhin folgt ein Überblick über den Stand der Forschung rund um die „Situation von Unternehmerinnen“. Um diesen Teil so aktuell als möglich zu halten, liegen darin erst kürzlich durchgeführte Studien zu Grunde, insbesondere die im Februar 2005 veröffentlichte Studie der WKO „Unternehmerinnen in Österreich – Aktuelle Situation und Entwicklungsmöglichkeiten.“. Um ein realistisches Bild der Situation der Unternehmerinnen in Österreich darzustellen, werden die wichtigsten Ergebnisse dieser Studie dargelegt und in manchen Punkten auch mit Ergebnissen von deutschen Studien (größtenteils Studien des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim) verglichen und in Beziehung gesetzt. Fragen, die sich hier stellen, sind, wie die Strukturen von Frauenbetrieben aussehen, in welchen Branchen sie vermehrt vorkommen und welche Charakteristika diese Betriebe aufweisen. Interessant ist nun auch, welche Problembereiche in diesen Studien identifiziert wurden und mit welchen Maßnahmen man Frauen in diesen Punkten unterstützen kann.

Der zweite Schwerpunkt der Theorie ist das Thema Netzwerke. Es werden die unterschiedlichen Arten und Formen von Netzwerken übersichtlich dargestellt und darauf folgend werden nicht nur die Potentiale und Chancen, die Netzwerke bieten, sondern auch die Risiken, die sie bergen, aufgezeigt. Daraufhin soll noch einmal deutlich gemacht werden, wie der Unternehmenserfolg mit der Nutzung von Netzwerken zusammenhängen kann.

Der folgende Schritt liegt nun darin, Unternehmerinnen und Netzwerke miteinander in Beziehung zu setzen. Was ist die besondere Bedeutung von Netzwerken für Unternehmerinnen und welche Art von Unterstützung suchen sie? Natürlich ist es auch notwendig diesen Teil mit den zuvor eruierten Problembereichen in Zusammenhang zu bringen. Die Studie von Innreiter-Moser/Moldaschl bietet nun die Grundlage für den folgenden Block indem gezeigt wird, welche Netzwerke Unternehmerinnen kennen, welche Netzwerke es gibt sowie wie Unternehmerinnen diese Netzwerke auch nutzen.

In der empirischen Untersuchung sollen Fragen, die bei der Auswertung der Studie von Innreiter-Moser/Moldaschl aufgetreten sind, behandelt werden: *Welche Bedeutung haben Netzwerke für Frauen? Wie nutzen Unternehmerinnen Netzwerke? Welche informellen Netzwerke nutzen Frauen bzw. wie netzwerken Frauen informell?*

Die Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung sollen Ansatzpunkte sein, um Möglichkeiten zu finden, wie man Unternehmerinnen im Netzwerk besser unterstützen kann. Hierbei stehen aber nicht reine Frauennetzwerke im Zentrum der Untersuchung. Weiters ist es ein Ziel der Arbeit herauszufinden, wie Frauen insbesondere informelle Netzwerke nutzen, um spätere Studien zu erleichtern.

3. Begriffsdefinitionen

Um die Forschungsproblematik adäquat herleiten zu können und als Grundlage für die nun folgende Theorie und auch für die empirische Untersuchung ist eine Abgrenzung der hier verwendeten Begriffe notwendig.

3.1 Unternehmerin

Der Begriff der Unternehmerin bzw. des Unternehmers, „die farbenreichste Figur des zeitgenössischen Wirtschaftslebens“ wie Schumpeter ihn/sie bezeichnete (Voigt 1994, S. 7) hat eine lange Tradition. Kramer (1985, S. 126) unterscheidet zwischen drei Arten von Unternehmern. Eigentümer (stellen Kapital zur Verfügung und tragen das Risiko), Eigentümer-Unternehmer (stellen Kapital zur Verfügung, tragen Risiko und üben die Unternehmertätigkeit aus) und Angestellten-Unternehmer (kein Eigentum an der Unternehmung, üben aber die Unternehmertätigkeit aus).

Eine der aktuelleren Definitionen, die auch für diese Arbeit als sinnvolle Grundlage dient, stammt von Krycha, der den/die UnternehmerIn als *„eine Person, die eine Unternehmung plant, gründet und leitet“* bezeichnet. Weiters *„trägt der Unternehmer dabei das Risiko des Kapitalverlusts.“* (Krycha 1986, S. 218, lt. Voigt 1994, S. 7). Sinnvoll für diese Arbeit ist diese Definition deshalb, da sie UnternehmerInnen ausschließt, die ausschließliche Kapitalbeteiligungen an Unternehmen haben, wie zB. stille GesellschafterIn.

Innreiter-Moser/Moldaschl haben sich in ihrer Studie auf die Definition der Wirtschaftskammer festgelegt. Alle Frauen, die einen Gewerbeschein besitzen, werden somit als Unternehmerinnen definiert (Innreiter-Moser/Moldaschl 2005, S. 287).

In der Studie der WKO (2005) hingegen werden alle Frauen als selbständige Unternehmerinnen behandelt, die in der WKO in der Mitgliederstatistik aufscheinen. Weiters werden in dieser Studie Unternehmerinnen als selbständig erwerbstätige Frauen bezeichnet (WKO 2005, S. 5), was der Definition aus dem UGB sehr nahe

kommt. Lt. § 1 UGB, das ab 1.1.2007 in Kraft tritt, ist ein Unternehmer, wer ein Unternehmen betreibt. Ein Unternehmen wird im UGB als jede auf Dauer angelegte Organisation selbständiger wirtschaftlicher Tätigkeit, mag sie auch nicht auf Gewinn gerichtet sein, definiert.

Eine betriebswirtschaftliche Definition des Begriffs Unternehmen geben uns auch noch Lechner/Egger/Schauer indem sie sagen, „als Unternehmen gilt jede Einheit – unabhängig von ihrer Rechtsform -, die eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübt. Damit gelten auch Einpersonen-, Familien- und Handwerksbetriebe sowie Vereinigungen oder Personengesellschaften als Unternehmen, wenn sie regelmäßig einer wirtschaftlichen Tätigkeit nachgehen.“ (Lechner et al. 2001, S. 34).

Wichtig ist, dass auch die Einpersonenbetriebe (also eine Unternehmerin ohne Angestellte) in die Definition mit einbezogen werden. Einerseits deshalb, da diese auch in den vorangehenden Studien eingeschlossen waren, andererseits aber auch, weil ein Ausschluss dieser Betriebe das Bild der Unternehmerin in Österreich ansonsten verfälschen würde, da in Österreich lt. Statistik Austria im Jahr 2003 36 % aller UnternehmerInnen Selbständige mit Kleinbetrieb ohne ArbeitnehmerInnen sind (WKO 2005, S. 17).

3.2 Netzwerke

Netzwerke sind ein sehr weites Themengebiet, das aus unterschiedlichsten Perspektiven beleuchtet werden kann. Lt. Hemmati (2004) bezeichnet der sozialwissenschaftliche Begriff des Netzwerks alle Personen, zu denen ein Individuum Beziehung unterhält.

„Netzwerke werden definiert als ein abgegrenzter Set von Akteuren und den zwischen ihnen verlaufenden Relationen“ (Jansen 2000, S. 36). Die Kernaussage bilden hierbei also die TeilnehmerInnen an einem Netzwerk und deren Verbindungen, die auf gegenseitigem Vertrauen beruhen (Goy 2004, S. 110). Das bedeutet, dass Netzwerke durch ein komplett anderes Prinzip bestimmt werden als Organisationen, die als Hierarchien aufgebaut sind, aber auch als der Markt, der für jedermann zugänglich ist und wo sich Verpflichtungen auf den Tausch Ware gegen

vereinbarten Preis reduzieren. Netzwerke hingegen bauen auf Reziprozität und Gleichgewicht von Einflussmöglichkeiten auf (Eichmann et al., 2000, S. 8).

3.2.1 Formale und informelle Netzwerke

Nach der sozialwissenschaftlichen Definition nach Hemmati umfasst das soziale Netzwerk einer Person alle Beziehungen zu anderen Individuen (Familie, Verwandte, FreundInnen, Bekannte, NachbarInnen, ArbeitskollegInnen, GeschäftspartnerInnen). Insbesondere bei den beruflichen Netzwerken können formale und informelle unterschieden werden. Formale Beziehungen erkennt man daran, dass sie durch eine organisationale Struktur vorgegeben sind (Ibarra 1993, S. 58; Hemmati 2004). Formale Netzwerke gibt es also innerhalb von Unternehmen, aber auch außerhalb wie zB. die WKO oder zwischen Angehörigen verschiedener Organisationen, deren Arbeit miteinander verbunden ist (Hemmati 2004).

Hingegen bilden sich informelle Beziehungen unabhängig von den vorgegebenen Strukturen von Organisationen und sind nicht auf Inhalte der Arbeit beschränkt (Ibarra 1993, S. 58). Weiters haben informelle Beziehungen zwei wichtige Gesichtspunkte (Hemmati 2004):

- den der zwischenmenschlichen Sympathie und privaten Bindung und
- den der Instrumentalität i.S. des persönlichen Weiterkommens im Beruf und der Durchsetzung eigener Ziele und Ideen.

Dies zeigt, dass insbesondere informelle Beziehungen für den beruflichen Erfolg eine große Rolle spielen.

3.2.2 Strong ties – Weak ties

Bei diesen Beziehungen zwischen NetzwerkpartnerInnen, sei es nun in formalen oder informellen Netzwerken, gibt es zwei unterschiedliche Ausprägungen: starke und schwache Bindungen. Starke Bindungen kann man lt. Granovetter (1983, S. 202f.) als diejenigen bezeichnen, die sich im engen Umfeld einer Person befinden, wobei diese zumeist auch untereinander verbunden sind. Beispiele für starke/enge Bindungen sind Bindungen in Familien und im engeren Freundeskreis. Granovetter

bezeichnet diese Cluster aus starken Bindungen als „Cliques“. Cliques bestehen demnach aus mehreren Individuen, die regen Kontakt zueinander halten und beständig Information austauschen. Das Ausmaß der Meinungen und Perspektiven beschränkt sich auf Informationen, die in dieser Clique vorhanden sind. Nur von außen, dh durch Kontakt zu Individuen zu denen schwache Bindungen bestehen, können neue Informationen in die Clique gelangen. Schwache Bindungen hingegen sind eher flüchtige Kontakte, die man als „infrequent contact“ (Granovetter 1983, S. 205) bezeichnen kann. Unter schwachen Bindungen versteht man zB Bekannte, die sich in unregelmäßigen Abständen, oft auch nur durch Zufall, treffen.

Beides, starke und schwache Bindungen haben gewisse Vorteile, dennoch ist es insbesondere im Geschäftsleben wichtig, reich an schwachen Kontakten zu sein. Dies rührt daher, dass man durch schwache Bindungen einerseits einen Weg hat, um mit anderen Cliques Kontakt zu halten und man somit auch einen Zugang zu diesen Cliques finden kann. Dadurch erhält man viele Informationen und Sichtweisen, die man in der eigenen Clique nicht erhalten würde, denn enge Bindungen beschränken sich auf eine geringere Anzahl von Personen, die oft ähnliche Sichtweisen haben. Dies zeigt sich auch in einer durch Granovetter durchgeführten empirischen Studie, in der er herausfand, dass man eher durch schwache Bindungen von neuen Jobangeboten erfährt als durch starke Bindungen. Außerdem erreicht man ohne schwache Bindungen erschwert Personen außerhalb des eigenen Umfelds, was natürlich im Geschäftsleben nicht gewünscht ist, da das eigene Umfeld schnell erschöpft ist an derartigen Möglichkeiten (Granovetter 1983, S. 202ff).

Im Gegensatz zu den schwachen Bindungen sind starke Bindungen sehr zeit- und emotionsintensiv, da zu diesen Personen der Kontakt ständig aufrechterhalten und gepflegt wird. Starke Bindungen sind insbesondere für Unternehmerinnen oft sehr wichtig, weil Familie und Freunde große zeitliche Unterstützung (zB. im Bereich der Kinderbetreuung) sein können sowie emotionale Unterstützung bieten (Innreiter-Moser/Moldaschl 2005, S. 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, S. 274).

Ein weiterer Punkt, der als Unterschied zwischen Netzwerken von Unternehmern und Unternehmerinnen zu erwähnen ist, dass Frauen in ihren Netzwerken über einen größeren Anteil an Verwandten und Freunden, also engen Bindungen, verfügen als Männer. Das soziale Netzwerk von Männern besteht zu einem höheren Prozentsatz aus Bekanntschaften, also schwachen Bindungen (Jungbauer-Gans 2000, S. 283; Allen 2000, S. 492). Diese Divergenzen im Aufbau des sozialen Netzwerkes von Frauen und Männern sind in manchen Bereichen auf die unterschiedliche Stellung der Geschlechter in der Gesellschaft zurückzuführen. Erstens neigen Frauen zu geschlechtshomogeneren Gruppen, was schon im Kindesalter zu beobachten ist und zweitens haben Frauen im Berufsleben Verbindungen tendenziell zu hierarchisch niedriger gestellten Personen als Männer (Jungbauer-Gans 2000, S. 283ff.).

3.3 Unternehmenserfolg

Der Unternehmenserfolg wird in der Literatur auf verschiedenste Art und Weise definiert. Die unterschiedlichen AutorInnen erwähnen zahlreiche Größen anhand derer der Unternehmenserfolg gemessen werden soll. Weiters findet man auch keine einheitliche Meinung darüber, mit welchen Größen der Erfolg gemessen werden soll.

Lt. Roland Schenk (1998, S. 59f.) lassen sich diese Messgrößen in zwei Kategorien einteilen: den betriebswirtschaftlichen Erfolgsmaßen und den psychologischen Erfolgsmaßen. Betriebswirtschaftliche Erfolgsmaße können das Überleben des Unternehmens, die MitarbeiterInnenzahl, der Umsatz, die Höhe des Gewinns, das UnternehmerInnenneinkommen und das Wachstum des Unternehmens sein. Das Überleben des Unternehmens ist ein Minimalkriterium, denn es bedeutet bloß, dass das Unternehmen fähig ist, sich am Markt zu halten. Dieses Erfolgsmaß erlaubt nur eine Ja-/Nein-Zuordnung, sagt aber ansonsten nichts weiter über den Erfolg des Unternehmens aus. Die anderen erwähnten betriebswirtschaftlichen Erfolgsmaße hingegen können anhand von Kennzahlen messbar gemacht werden. Psychologische Erfolgsmaße hingegen sind zB: die Erreichung der persönlichen Ziele des/der UnternehmerIn, die Arbeitszufriedenheit des/der Unternehmers/in und

das Betriebsklima. Die persönlichen Ziele des/der UnternehmerIn müssen keine betriebswirtschaftlichen Ziele sein, zB „Ich will mein eigener Herr sein und dabei möglichst umweltfreundlich arbeiten.“ (Schenk 1998, S. 62f).

Diese Erfolgsmaße sind die Grundlage der Erfolgsindikatoren (Schenk 1998, S. 64). Erfolgsmaße sind demnach Messgrößen mit denen man feststellen kann, ob ein Unternehmen erfolgreich ist oder nicht. Das sind vor allem die oben genannten betriebswirtschaftlichen Messgrößen. Im Gegensatz zu älteren Ansätzen, wo der effiziente Mitteleinsatz als einzige Variante, mit der der Unternehmenserfolg gemessen werden kann, deklariert wird, zeigt diese Theorie der unterschiedlichen Erfolgsmaße, dass der Erfolg nicht an einer einzigen Größe gemessen werden kann. Das heißt, dass für unterschiedliche Unternehmen, die sich in verschiedenen Stadien befinden, auch unterschiedliche Erfolgsmaße angewendet werden müssen (Schenk 1998, S. 64f.).

Was sind nun Erfolgsindikatoren? Erfolgsindikatoren sind Zielgrößen, durch die der Erfolg gemessen werden kann. Diese Zielgrößen basieren auf den oben genannten Messgrößen. Beispiele für Erfolgsindikatoren sind die Sicherheit der Arbeitsplätze (basierend auf den Erfolgsmaßen Umsatzentwicklung und Auftragslage), die Aufstiegsmöglichkeiten der ArbeitnehmerInnen im Unternehmen (basierend zB auf den Erfolgsmaßen Wachstumsrate des Unternehmens und Größe des Unternehmens), die Zufriedenheit der KundInnen und das Einhalten finanzieller Verpflichtungen gegenüber der Lieferanten. (Schenk 1998, S. 64f.).

Erfolgsdeterminanten hingegen sind Einflussgrößen, die auf die Erreichung der Zielgrößen wirken (Bendl/Riedl 2000, S. 242). Hierbei wird zwischen individuellen, betrieblichen und gesellschaftlichen Erfolgsdeterminanten unterschieden. Individuelle Erfolgsdeterminanten sind zB Persönlichkeitsmerkmale wie Ehrgeiz eines/r UnternehmersIn, die fachliche Kompetenz des/r UnternehmersIn und soziale Netzwerke. Betriebliche Erfolgsdeterminanten hingegen sind zB die Art der Finanzierung, die Organisation oder das Personal. Die gesellschaftlichen Erfolgsdeterminanten werden von der Literatur weitgehend nur am Rande erwähnt. Hierzu gehören zB das gesellschaftliche Wertesystem, die soziale Marktwirtschaft sowie politische Rahmenbedingungen. (Bendl/Riedl 2000, S. 245ff.)

Welche Indikatoren für welche Unternehmung nun aussagekräftig sind, ist immer schwierig zu beurteilen, da meist ein Geflecht an Indikatoren erst ein Bild der Unternehmung zeigen kann (Schenk 1998, S. 64). Oft wird Überlebensfähigkeit (dh das Bestehen des Unternehmens am Markt) als wichtiger Parameter in der Neugründungsphase genannt, wohingegen bei Unternehmen in der Nachgründungsphase Wachstumsraten des Umsatzes oder finanzielle Größen wie der Cash Flow als aussagekräftig beurteilt werden (Voigt 1994, S. 246).

4. Einführung in die Problemstellung

Auch wenn in letzter Zeit immer mehr Studien zu den Themen Unternehmerinnen und Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften gemacht werden und von vielen Seiten Anstrengungen unternommen werden, Unterschiede zu verringern, so sind Frauen dennoch in Führungspositionen unterrepräsentiert und in geringerem Umfang selbständig (WKO 2005, S. 10; Ohlendiek 2003, S. 183ff.). Lt. der Studie der WKO liegt Österreich mit gerade einem Drittel an weiblichen Unternehmerinnen von der Gesamtzahl der UnternehmerInnen im oberen Drittel des OECD-Durchschnitts (WKO 2005, S. 19).

Bei Existenzgründungen spielen lt. Lauxen-Ulbrich/Fehrenbach drei unterschiedliche selbständigkeitsrelevante Ressourcen eine große Rolle, wobei alle Ressourcen in Zusammenhang mit Netzwerken gebracht werden können. Hierzu zählen: Humankapital, Finanzkapital und Sozialkapital. Humankapital ist wichtig, da ein/e potentielle/r ExistenzgrüderIn Erfahrung und die nötige Ausbildung haben muss, um ein erfolgreiches Unternehmen zu gründen und zu führen. Frauen weisen jedoch nach wie vor aufgrund vertikaler Segregation im Berufsleben Defizite bei der Erfahrung in Management und Führungspositionen auf. Diese vertikale Segregation wird oft auch als „gläserne Decke“ bezeichnet¹ (Lauxen-Ulbrich/Fehrenbach 2003, S. 4f.).

Auch Döbler (2000, S. 316) spricht von geschlechtsdifferenzierenden Ressourcen im Gründungsprozess. Unter geschlechtsdifferenzierenden Ressourcenpotentialen versteht er vor allem unterschiedliche Verfügbarkeit von Humankapital-Ressourcen, Netzwerk-Ressourcen und finanzielle Ressourcen für Frauen und Männer. Die Netzwerk-Ressourcen werden lt. Döbler durch die Beziehungen zur sozialen Umwelt gebildet. Großteils entstehen die Unterschiede durch die oben genannte vertikale Segregation. Differenzen in den Netzwerk-Ressourcen beginnen oft wie zuvor in

¹ *Anmerkung:* Der Begriff „gläserne Decke“ oder auch „glass ceiling“ beschreibt das Phänomen scheinbar unsichtbarer Barrieren, die Frauen daran hindern, in die höchsten Führungspositionen zu gelangen (Ohlendiek, 2003, S. 183) Dies bedeutet, dass obwohl in manchen Fachbereichen mehr Frauen als Männer studieren, sowohl in der Wirtschaft als auch in der (wissenschaftlichen) Forschung Frauen von Spitzenpositionen ausgeschlossen sind und folglich dort ein sehr geringer Frauenanteil vorherrscht. (vgl. BerliNews, 2002)

Kapitel 3.2.2 erläutert mit vertikaler Segregation sowie mit dem unterschiedlichen Aufbau der Netzwerke, über die Frauen und Männer verfügen. So zeigt auch Assig (2001, S. 31), dass in Deutschland nur knapp jede fünfte Führungskraft eine Frau ist. Lt. ihren Angaben sind 82 % der unterschriftsberechtigten Führungspersonen Männer.

Die berufliche Segregation beeinflusst Frauen bei der Gründungsentscheidung nicht bloß durch Erfahrungsdefizite sondern auch in der Wahl der Branche (Lauxen-Ulbrich/Fehrenbach 2003, S. 12f.; Fehrenbach 2002b, S. 5f.; Döbler 2000, S. 317). Kontakte zu Personen in Führungspositionen und UnternehmerInnen sind bedeutend für die Informationsbeschaffung und den Erfahrungsaustausch bei erfolgreichen Gründungen. Frauen haben deshalb einen Nachteil gegenüber ihren männlichen Kollegen, da Frauen einen geringeren Anteil an derartigen Personen in ihrem informellen Netzwerk haben (Allen 2000, S. 493f.; Döbler 2000, S. 318). Dies wird großteils dadurch verursacht, dass Frauen generell in der Hierarchie niedrigere Positionen und/oder auch Titel als Männer einnehmen und niedrigeren Lohn/Gehalt bekommen. (Zelechowski/Bilimoria 2000, S. 341).

Wie Allen (2000, S. 493f.) in seiner Studie zeigt, ist ein dichtes informelles Netzwerk bedeutsam für eine erfolgreiche Unternehmensgründung. Die Wichtigkeit von Netzwerken in der Gründungsphase von Unternehmen betonen auch Korunka et al. (2002, S. 56ff.). Bei einer Studie über den Verlauf von Unternehmensgründungen haben Korunka et al. festgestellt, dass es zwischen den Charakteristika erfolgreicher und nicht erfolgreicher Gründungen nur wenige entscheidende Unterschiede gibt. Insbesondere bei den Faktoren Informationsnutzungsgrad, Organisationsaufwand und Push-Faktor in der Gründungsphase sind ausschlaggebend für eine erfolgreiche Unternehmensgründung.

Push-Faktoren zeigen sich insbesondere durch den Grad der Nutzung von formalen Netzwerken (zB Nutzung von Informations- und Beratungstätigkeit der WKO, Frau in der Wirtschaft usw.) sowie die Unterstützung durch informelle Netzwerke (zB die Familie als Unterstützung bei der Kinderbetreuung, emotionale Unterstützung durch Freunde und Informationen durch Bekannte). Bei gescheiterten Gründungsideen

zeigen sich deutlich ein wenig unterstützendes Umfeld, weniger positive Rollenvorbilder und ein geringer Informationsnutzungsgrad.

Auch Frank et al. betonen Informationen und deren Nutzungsmöglichkeit als notwendige Punkte, die in Zusammenhang mit der Nutzung von Netzwerken einen positiven Einfluss auf die Gründung eines Unternehmens haben. Weiters meinen Frank et al. (1999, S. 41f.), dass die Möglichkeit des Zugriffs auf Netzwerke den Gründungsprozess positiv beeinflusst bzw. positive Voraussetzungen für eine erfolgreiche Gründung schafft. Dieser Zugriff auf Netzwerke ist aufgrund der Informationsfülle und –diversität, die das Netzwerk für den/die GründerIn bereitstellt, im Gründungsprozess förderlich.

Frank et al. beziehen sich hierbei auf eine Studie von Hansen & Allen, in der das Gründen von Unternehmen als Informationsverarbeitungsprozess bezeichnet wird. Wenn ein Unternehmen in anspruchsvollen Umwelten gegründet wird, ist eine besondere Informationsfülle und Informationsdiversität für einen erfolgreichen Gründungsprozess ausschlaggebend. Wenn es zu einem Engpass von Informationen kommt, so kann dies den Prozess der Gründung hemmen oder in einem Abbruch der Gründung enden.

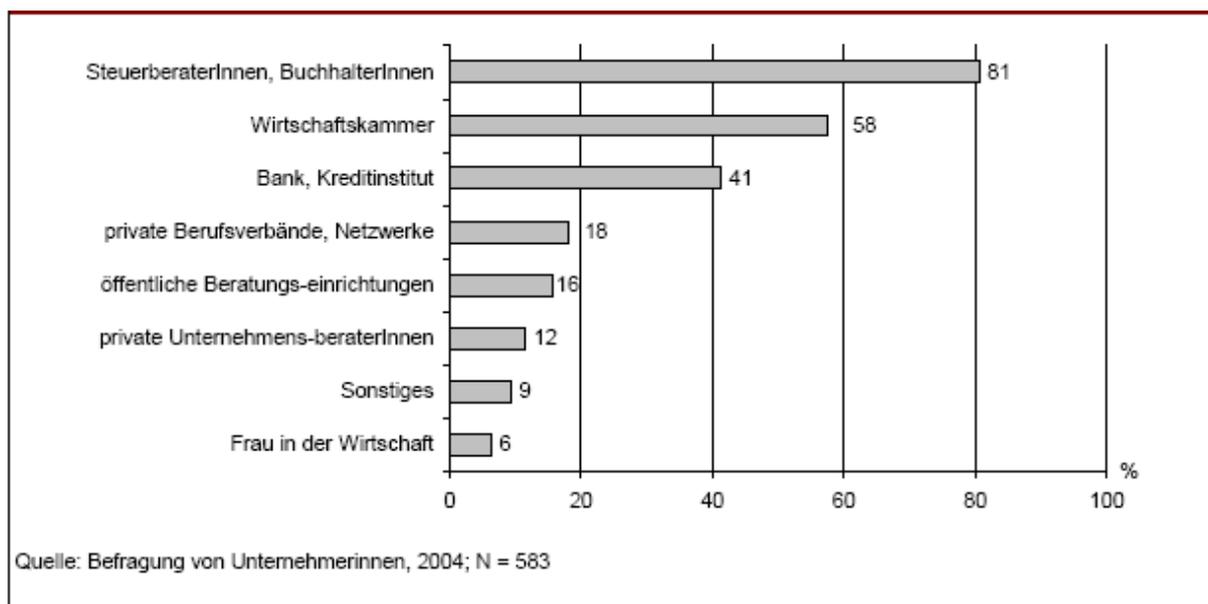


Abb. 1: Inanspruchnahme von Unterstützung durch diverse Einrichtungen/Personen von Unternehmerinnen.
Quelle: WKO 2005, S. 53

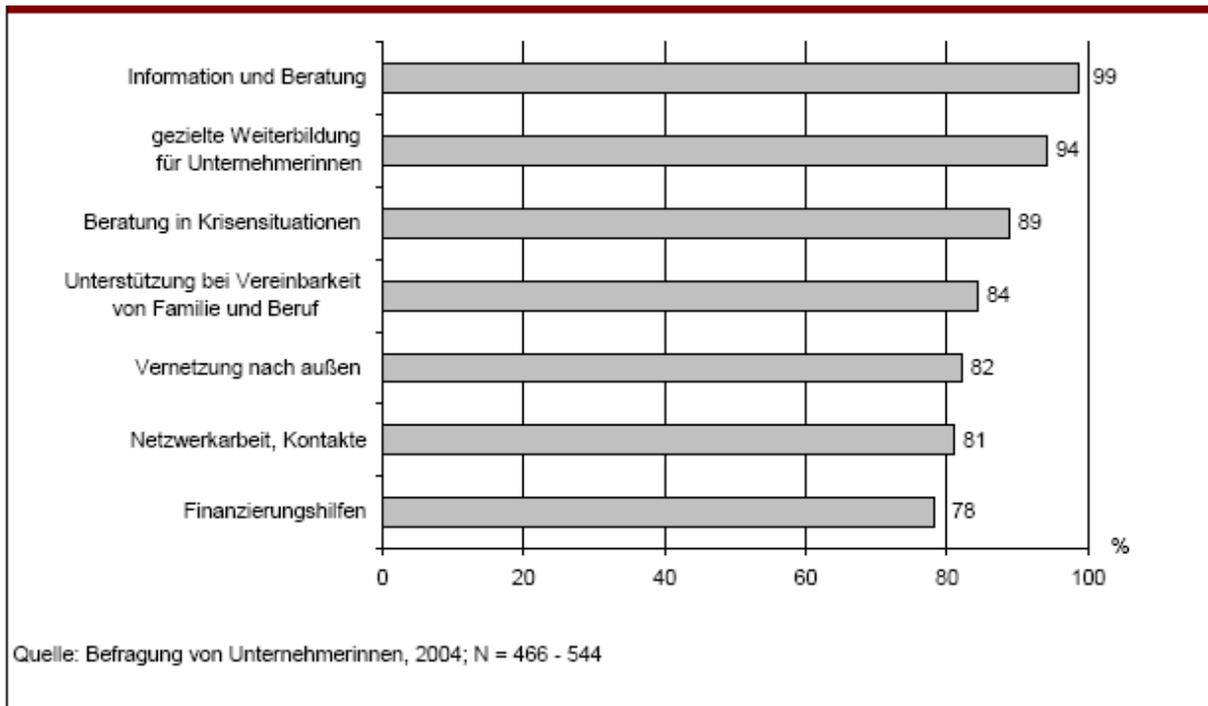


Abb. 2: Aufgaben einer Interessensvertretung aus der Sicht der Unternehmerinnen Quelle: WKO 2005, S. 54

Aus den Abbildungen 1 und 2 ist sehr deutlich abzulesen, dass die Studie der WKO die zuvor erwähnten Problembereiche bestätigt. Im Ergebnis der Studie werden folgende Problembereiche aufgezeigt, worin dringender Handlungsbedarf besteht (WKO 2005, S.63ff.):

- *Erstens* nutzen Unternehmerinnen Netzwerke und informelle Kontakte zu wenig. Wie Abb. 1 zeigt, nehmen Existenzgründerinnen und Unternehmerinnen Hilfestellungen von formalen Netzwerken nur sehr gering in Anspruch.
- *Zweitens* ist eine stärkere Vernetzung der Unternehmerinnen nach außen notwendig. Eine größere Medienpräsenz und Lobbying werden von der WKO in diesem Zusammenhang angesprochen.
- *Drittens* sind die Unternehmerinnen untereinander zu gering vernetzt und es besteht auch ein zu schwaches Netzwerk zu Unternehmern. Frauen haben einen erschwerten Zugang zu „Old-Boys-Netzwerken“. (Ibelgaufits 1991, S. 137)
- *Viertens* haben Unternehmerinnen oft schlechtere Rahmenbedingungen als Unternehmer insbesondere was Informations- und Beratungsnetzwerke

betrifft. Hierbei ist es ein Ziel der WKO eine Plattform für Gründerinnen einzurichten.

Es ist zu betonen, dass die Inanspruchnahme informeller Kontakte in der Studie der WKO nur sehr bedingt untersucht werden konnte. Es wurden diesbezüglich nur in drei Fallstudien Fragen gestellt. Eine Fallstudie stellte sich als Analyse und Beschreibung eines „typischen“ Klein- und Mittelbetrieb einer Unternehmerin dar. Daher geht daher aus dieser Studie nicht hervor, wie Unternehmerinnen informelle Netzwerke nutzen.

In den meisten Studien, wie auch hier in der Studie der WKO wird immer darauf hingewiesen, dass Unternehmerinnen verstärkt Netzwerke nutzen sollen und dies wird auch von diversen Stellen versucht zu forcieren (WKO 2005, S. 63ff.), doch wie das von statten gehen soll wird zumeist nicht beschrieben. Wie sich gezeigt hat, ist insbesondere die Nutzung informeller Netzwerke notwendig, aber es ist eine Herausforderung, dies Unternehmerinnen näher zu bringen und ihnen zu verdeutlichen, was damit gemeint ist bzw. wie sie das handhaben sollen. Denn zB in berühmt-berüchtigte „Old-Boys-Netzwerken“, wie es sie sehr stark im anglo-amerikanischen Raum gibt, haben Frauen nur erschwerten bis gar keinen Zugang (Ibelgauf 1991, S. 137). Viele der Bemühungen, Frauen bzw. Unternehmerinnen verstärkt zu vernetzen, münden darin, reine Frauennetzwerke zu gründen, was auch das umfangreiche Angebot an Frauennetzwerken zeigt (siehe zB BMGF 2004).

In einer weiteren Studie wird versucht zu eruieren, warum gerade bei Unternehmerinnen die Nutzung von Netzwerken einen derartigen Handlungsbedarf aufweist und wie Unternehmerinnen Netzwerke nutzen. Leider wurde auch dabei die Frage nach der Nutzung informeller Netzwerke durch Unternehmerinnen wieder nur unzureichend beantwortet.

Es konnten zwar die Häufigkeit und die Art der Nutzung von formalen Netzwerken festgestellt werden, doch leider bleibt die Frage nach der Nutzung informeller Netzwerke noch immer offen. Hierfür gibt es mehrere Gründe. Es könnte daran liegen, dass die das informelle Netzwerken von Frauen durch quantitative Forschungsmethoden noch nicht erfassbar ist, da es keine Anhaltspunkte gibt, wie

Frauen informell netzwerk. Dadurch konnte auch in dieser quantitativen Studie durch das Spektrum der Möglichkeiten wie Frauen netzwerken nicht abgedeckt werden. Eine mögliche Ursache könnte sein, dass frauenuntypische informelle Netzwerke angesprochen wurden und sich folglich die Unternehmerinnen nicht damit identifizieren konnten (Innreiter-Moser/Moldaschl 2005, S. 313f.). Eine weitere Ursache dafür ist sicher, dass dieses Gebiet noch nicht ausreichend erforscht wurde und erst seit kurzem ein Thema in der Wissenschaft ist.

Es ist notwendig erste Untersuchungen zu machen um herauszufinden, wie Unternehmerinnen netzwerken. Mit Leitfadeninterviews soll festgestellt werden, ob Unternehmerinnen, die Wachstum ihres Unternehmens anstreben, informelle Netzwerke nutzen und wie sie das tun. Durch gezielte Befragung ausgewählter Unternehmerinnen ist es möglich erste Anhaltspunkte zu finden, wie Unternehmerinnen tendenziell informell netzwerken und ob sich das stark von der Art und Weise wie ihre männlichen Kollegen informell netzwerken unterscheidet.

5. Aktuelle Situation der Unternehmerinnen

5.1 Stand der Forschung

Die ersten Daten zum Thema Frauen als Unternehmerinnen und die Charakteristik ihrer Betriebe sowie gründungsbezogene Daten, die das Geschlecht berücksichtigen, stammen aus der ersten Hälfte der 1990er Jahre und sind bis dato noch ausgesprochen rar (Fehrenbach, 2002c, S. 6f.). In Österreich gab es trotzdem bisher nur wenige Studien über UnternehmerInnen, die auch frauenspezifische Daten liefern. Bei diesen Arbeiten handelt es sich zum Großteil um Analysen zur Unternehmensgründung und –fortführung. Korunka et al. (2000), Korunka et al. (2002) sowie Frank et al. (1999) legen in ihren Forschungen den Schwerpunkt auf Unternehmensgründungen bzw. GründerInnen, doch die Genderperspektive wurde nur am Rande berücksichtigt. Auch bei Schwarz et al. (2004, 2005) und Schwarz/Greishuber (2003) gehen die gewonnen genderspezifischen Informationen nicht über den Gründungsprozess hinaus. Deshalb haben das BMWA und die WKO mit „Frau in der Wirtschaft“ eine Grundlagenstudie zum Thema Frauen als Unternehmerinnen in Österreich durchgeführt. Fragen, die in dieser Studie beantwortet werden sollten, sind (WKO 2005, S. 6):

- Gibt es Unterschiede im Leistungspotenzial zwischen von Frauen und von Männern geführten Unternehmen?
- Mit welchen Problemen sind insbesondere Unternehmerinnen konfrontiert?
- Warum können Unternehmerinnen ihr Potenzial nicht vollständig ausschöpfen und in wie weit ist das auf Umstände wie Doppelbelastung durch Familie und Beruf zurückzuführen?
- Wo liegen die Defizite in den Ressourcen von Unternehmerinnen?
- Welche Stärken weisen Unternehmerinnen auf, insbesondere hinsichtlich der unternehmerischen Tätigkeit?
- Welche Unterstützung brauchen bzw. wünschen Unternehmerinnen?

5.1.1 Überblick über die Selbständigkeit in Österreich

Heute ist in Österreich fast jedes dritte Kammermitglied (31 %) eine Frau. In den verschiedenen Statistiken, die in Österreich die Selbständigkeit ausweisen, gibt es immer leicht abweichende Ergebnisse des Frauenanteils unter den Selbständigen, doch mit Sicherheit ist rd. ein Drittel der UnternehmerInnen weiblich. Mit einem Drittel der Selbständigen liegt Österreich im europäischen Vergleich an vierter Stelle hinter Portugal und Polen, fast gleich auf mit der Schweiz. Auch im OECD-Vergleich liegt Österreich über dem Durchschnitt (WKO 2005, S. 19f.).

In der Statistik der WKO werden manche selbständige Berufsgruppen nicht berücksichtigt, da nicht jede Art der Selbständigkeit eine Kammermitgliedschaft erfordert. Diese Berufsgruppen sind zB. ÄrztInnen, RechtsanwältInnen und PsychologInnen. Hingegen werden auch Kammermitglieder gezählt, deren Gewerbe als ruhend gemeldet wurde (WKO 2005, S. 15). Folgende Tabelle zeigt den Unterschied zwischen verschiedenen Quellen:

Quelle	Zeitraum	Gesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in %
Kammermitglieder der Wirtschaftskammer Österreich	2003	319.964	220.556	99.411	31,1
Selbstständige laut Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger	Stichtag 1. Juli 2003	295.851	212.284	83.567	28,2
Selbstständige laut Arbeitskräfteerhebung der Statistik Austria ¹ Selbstständige ohne Land- und Forstwirtschaft	2003	276.400	193.600	82.800	30,0

Tab. 1: Übersicht der Anzahl der Selbständigen nach verschiedenen Quellen. Quelle: WKO, 2005, S. 16

Wie Abbildung 3 zeigt, sind die Unternehmensneugründungen in den letzten Jahren stetig gewachsen. Im Jahr 2003 wurden insgesamt 28.322 Unternehmen gegründet, wovon 80 % Einzelunternehmen sind (WKO 2005, S. 14). Auch der Anteil der Existenzgründungen durch Frauen ist von 27 % im Jahr 1993 auf 37 % im Jahr 2003 gestiegen.

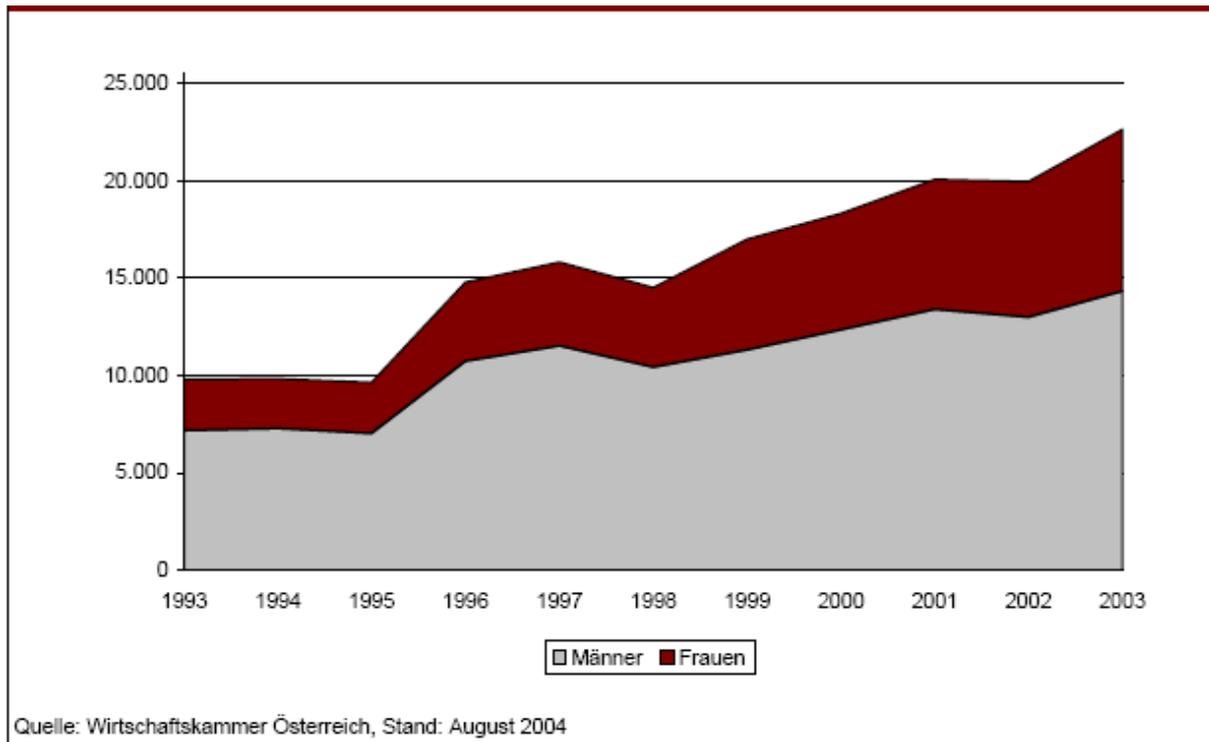


Abb. 3: Anzahl der Unternehmensneugründungen (Einzelunternehmen) nach Geschlecht 1993 – 2003. Quelle: WKO, 2005, S. 15

Ähnlich wie in Deutschland (Fehrenbach 2002, S. 15; Lauxen-Ulbrich/Leicht 2002, S. 11) sind auch in Österreich Unternehmerinnen bloß in wenigen Branchen stark vertreten. Lauxen-Ulbrich/Leicht (2002) nennen die Sparten Handel, Gastgewerbe, Verkehr und sonstige Dienstleistungen als diejenigen, in denen Frauen hauptsächlich arbeiten.

Fehrenbach (2002) veranschaulicht, dass 40 % der Unternehmerinnen im Handel und Gastgewerbe tätig sind und 30 % im persönlichen, sozialen und kulturellen Dienstleistungsbereich. Männerbetriebe sind im Gegensatz hierzu bloß zu 29 % im Handel und Gewerbe und zu 12 % bei persönlichen, sozialen und kulturellen Dienstleistungen zu finden (Fehrenbach 2002, S. 15).

In Österreich ergibt sich ein ähnliches Bild. Die WKO stellt dar, dass knapp ein Drittel der Betriebe in den Bereichen Gewerbe und Handwerk sowie Handel Frauenbetriebe sind. Weiters ist die Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft der drittgrößte Bereich, in dem Frauen ein Unternehmen haben. Im Bereich Banken und Versicherungen ist fast die Hälfte der Unternehmen in weiblicher Hand, doch diese Sparte hat größtmäßig insgesamt keine große Bedeutung (WKO 2005, S. 13).

Wie Tabelle 2 im Folgenden zeigen wird sind Unternehmerinnen zu einem sehr großen Prozentsatz in persönlichen Dienstleistungen tätig, wie Pflegen, Heilen, Bewirten und Lehren sowie im Handel. Dies lässt sich zum Teil auf die horizontale Segregation des Arbeitsmarktes zurückführen, was bedeutet, dass es „typische“ Männer- und Frauenberufe gibt. Typische Frauenberufe finden sich in genau diesen Bereichen, in denen Frauen bevorzugt Unternehmen gründen, wie Gesundheits- und Pflegeberufe und Gastgewerbe (Voigt 1994, S. 38).

	Gesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in %
Gewerbe und Handwerk	102.048	73.036	29.012	28,4
Industrie	4.094	3.737	357	8,7
Handel	126.208	86.092	40.116	31,8
Bank und Versicherung	316	168	148	46,8
Transport und Verkehr	21.026	17.430	3.596	17,1
Tourismus und Freizeitwirtschaft	60.011	35.545	24.466	40,8
Information und Consulting	66.097	51.899	14.198	21,5
Spartenmitglieder gesamt	379.800	267.907	111.893	29,5
Kammermitglieder gesamt	319.964	220.556	99.411	31,1

Quelle: Wirtschaftskammer Österreich, Februar 2004

Tab. 2: Spartenmitglieder (natürliche Personen) der WKO im Jahr 2003, Anzahl insgesamt und Geschlecht.
Quelle: WKO, 2005, S. 13

5.1.2 Strukturelle Unterschiede von Frauen- und Männerbetrieben

Nicht bloß in den gewählten Branchen gibt es Unterschiede zwischen Frauen- und Männerbetrieben, sondern auch in der Struktur der Unternehmen. Wie im Folgenden ersichtlich wird, ist fast ca. die Hälfte der Frauenbetriebe ein Kleinstbetrieb ohne ArbeitnehmerInnen. Der Großteil der restlichen Unternehmerinnen leitet einen Kleinbetrieb und nur wenige Unternehmerinnen führen einen mittleren oder großen Betrieb.

Diese strukturellen Unterschiede sind auch innerhalb der Branchen gegeben. ZB. nehmen im Gewerbe- und Handwerk die von Frauen geführten Betriebe mit zunehmender Größe ab. Schon bei Betrieben mit einer Größe von 10 bis 20 Beschäftigten wird nur noch ein Teil von 5 % durch Unternehmerinnen geleitet. Betriebe, die eine Größe von 20 ArbeitnehmerInnen übersteigen, sind nur 2 % von Frauen geleitet. Dies könnte eventuell mit der horizontalen Segregation begründet werden, da Frauen insbesondere in konsumnahen Branchen tätig sind und somit sehr oft Unternehmen mit begrenzten Wachstumschancen gründen. Typische Branchen sind FriseurInnen, Textilreinigung und Bekleidungs-gewerbe (WKO 2005, S. 2; Schwarz et al. 2005, S. 5; Schwarz et al. 2004).

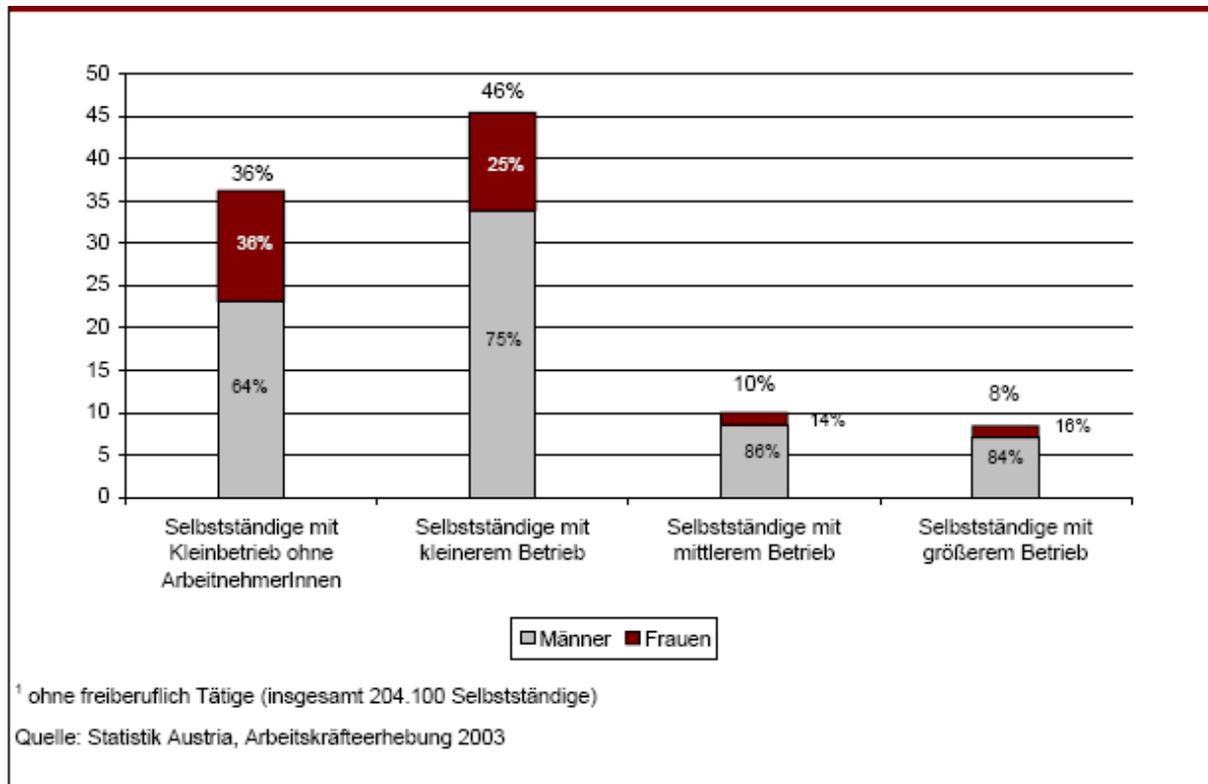


Abb. 4: Selbständige nach Größe ihres Betriebs und Geschlecht, in Prozent. Quelle: WKO, 2005, S. 17

Lt. der WKO (2005, S. 23) und wie Abb. 5 veranschaulicht, liegt der durchschnittliche Beschäftigtenstand in Gewerbe und Handwerk bei Frauenbetrieben bei 6 Beschäftigten und bei Männerbetrieben bei 13 Beschäftigten. Ähnliche Ergebnisse werden auch in Deutschland berichtet, wobei Fehrenbach (2002) einen durchschnittlichen Wert von 7 für Frauenbetriebe und 15 bei Männerbetrieben angibt.

Auch Schwarz et al. (2005) erhalten in ihrer Studie ein ähnliches Ergebnis wie die WKO. Unter anderem erwähnen sie nicht nur eine geringere Beschäftigungszahl bei Unternehmen, die von Frauen geführt werden, sondern auch eine geringere Beschäftigungswachstumsquote. Das zeigt sich darin, dass bei Frauengründungen innerhalb von drei Jahren ein Beschäftigungszuwachs von 1,6 Vollzeitbeschäftigten statt findet und bei Männergründungen im selben Zeitraum um 3,5 Vollzeitbeschäftigte mehr eingestellt werden (Schwarz et al. 2005, S. 22).

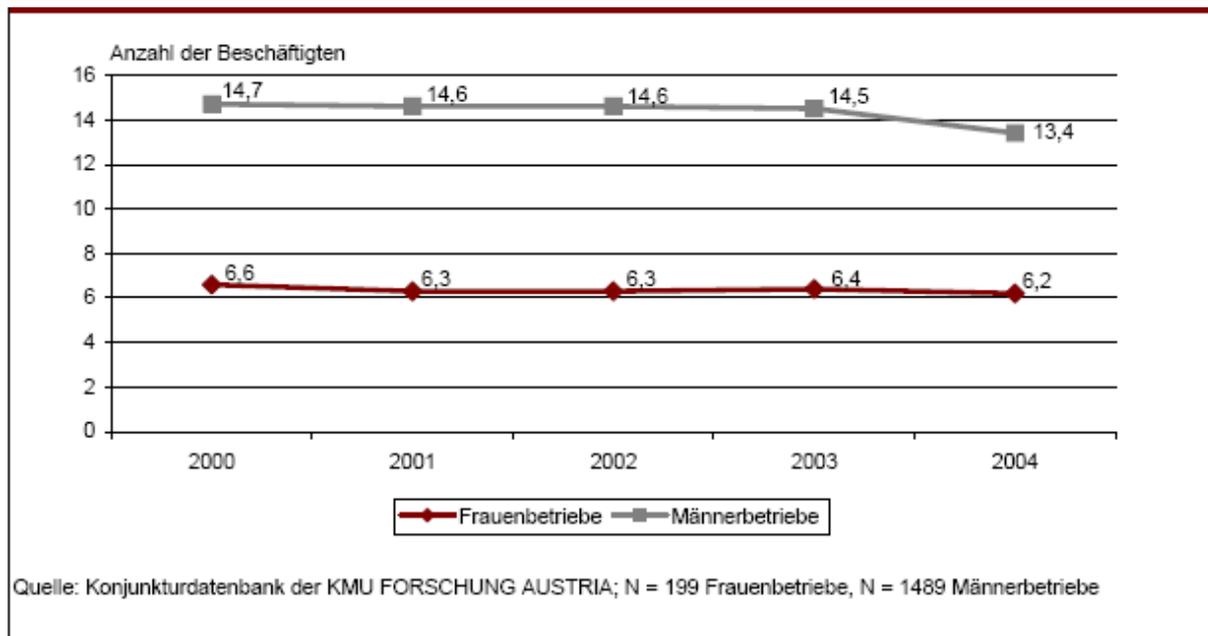


Abb: 5: Durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten. Quelle: WKO 2005, S. 23

5.1.3 Konjunkturelle Entwicklung von Frauen- und Männerbetrieben

Abb. 6 zeigt, dass es bei den Männerbetrieben einen starken Einbruch des Umsatzes im Jahr 2000 gegeben hat, der auf die schlechte Situation im Baugewerbe und in baunahen Branchen zurückzuführen ist. Auch in den Dienstleistungsbranchen gab es Verschlechterungen, die hauptsächlich am Umsatzrückgang der Frauenbetriebe ersichtlich sind (WKO 2005, S. 23). Dies zeigt, dass in der konjunkturellen Entwicklung die horizontale Segregation in traditionelle Frauen- und Männerberufe ebenfalls ersichtlich ist.

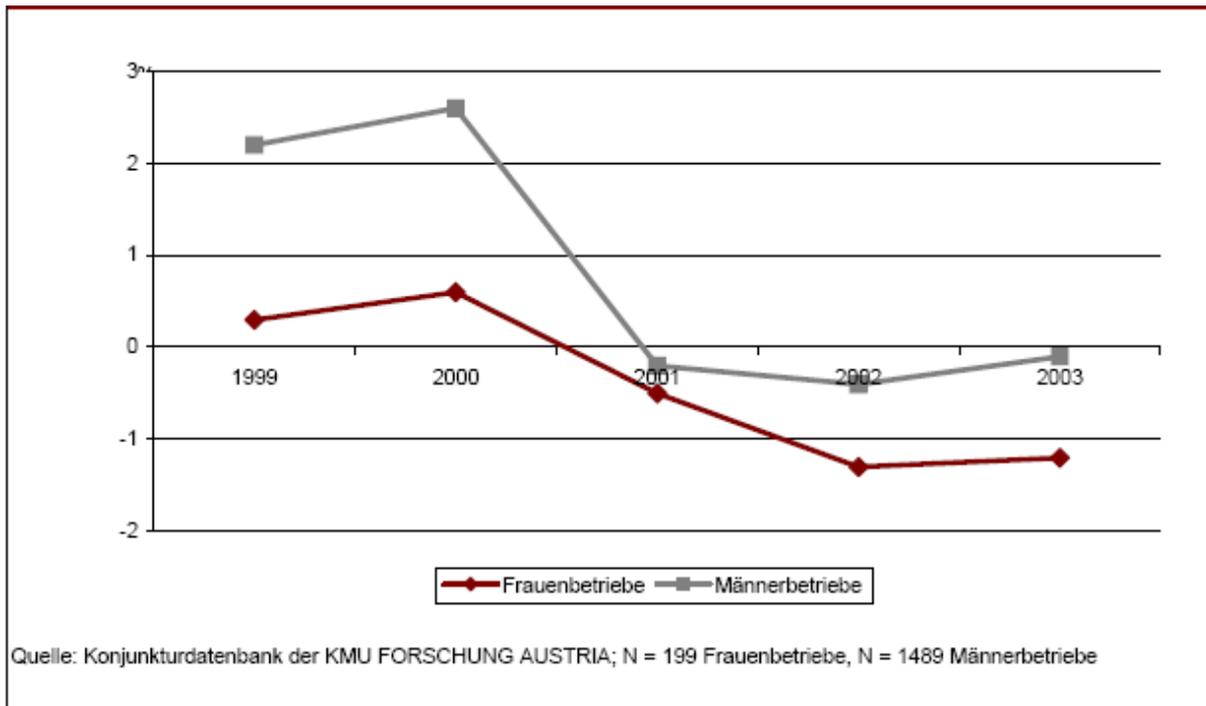


Abb. 6: Nominelle Umsatzentwicklung. Quelle: WKO 2005, S. 24

Die Y-Achse zeigt den Zuwachs beziehungsweise den Rückgang der konjunkturellen Entwicklung.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass (WKO 2005, S. 23; Fehrenbach 2002; Fehrenbach 2002c):

- es Konzentrationen auf unterschiedliche Branchen bei Männern und Frauen gibt.
- Frauenbetriebe eine geringere Beschäftigungszahl aufweisen.
- die Umsatzentwicklung von Frauenbetrieben auf einem niedrigeren Niveau verläuft.
- Unternehmerinnen weniger Investitionen tätigen als Unternehmer.

Sobald aber diese oben genannten vier strukturellen Unterschiede ausgeschaltet werden und man gleichwertige Frauen- und Männerbetriebe vergleicht, so ist kein Zusammenhang zwischen Geschäftserfolg und Geschlecht ersichtlich. Daraus folgt, dass ein Frauenbetrieb in derselben Branche mit denselben Bedingungen wie Investitionstätigkeit und derselben Beschäftigungszahl dieselbe Leistung erbringt und Konjunktorentwicklung hat wie ein gleichwertiger Männerbetrieb. Somit sind diese Unterschiede in der konjunkturellen Entwicklung von Frauen- und Männerbetrieben lt. WKO auf diese strukturellen Unterschiede zurückzuführen (WKO 2005, S. 30).

Die Frage, die sich hier nun stellt ist, was diese strukturellen Unterschiede begründet. Ist alleine die berufliche Segregation ausschlaggebend für diese Differenzen? Ist die Anbindung der Frauen an formale und informelle Netzwerke ausschlaggebend, dass sich diese strukturellen Abweichungen auf tun? Bevor aber diese Fragen beantwortet werden können, ist es notwendig, die Charakteristika der durch Frauen geführten Unternehmungen sowie die Merkmale der Unternehmerinnen selbst noch genauer zu betrachten.

5.2 Charakteristika der durch Frauen geführten Unternehmen

5.2.1 Anzahl der Beschäftigten in durch Frauen geführten Unternehmen

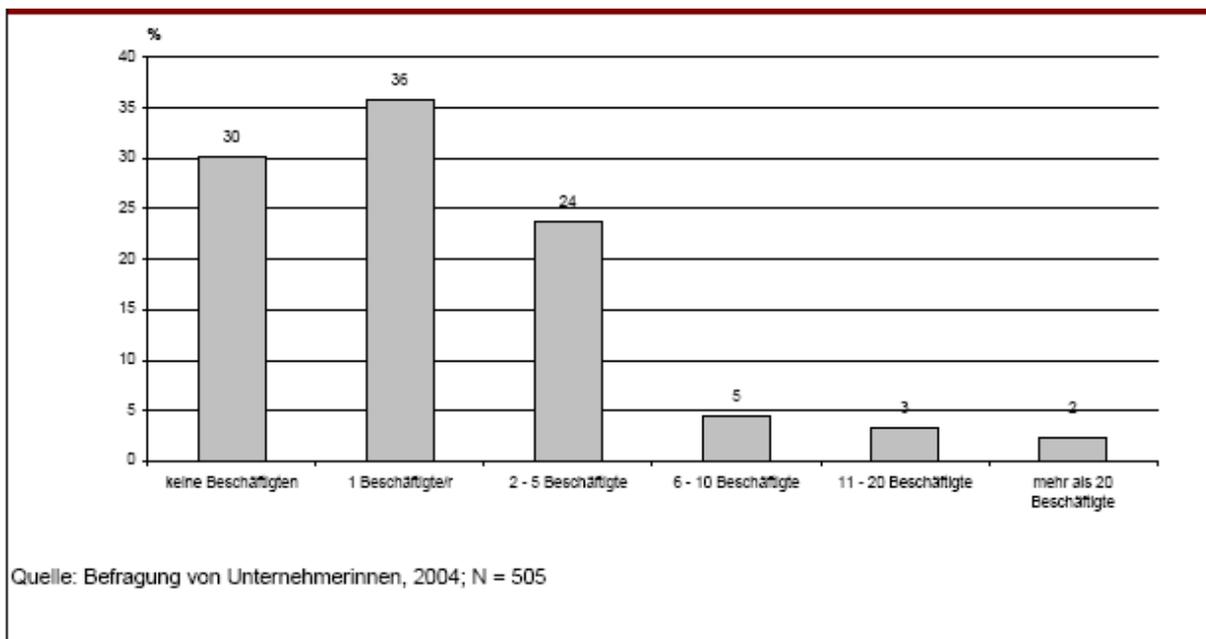


Abb. 7: Anzahl der Beschäftigten in den Frauenbetrieben im Jahr 2003. Anteil in Prozent. Quelle: WKO, S. 32

Wie in Kapitel 5.1 schon besprochen, weisen von Frauen geführte Unternehmen geringere Beschäftigungszahlen auf als von Männern geführte Unternehmen. Abb. 7 zeigt dass fast ein Drittel der Unternehmerinnen keine Beschäftigten hat und 35 % der Unternehmerinnen nur eine/n Bestätigte/n haben.

Lt. WKO korreliert dies stark mit der Zugehörigkeit der Unternehmerinnen zur jeweiligen Sparte. Unternehmerinnen in den Sparten Handel und Information/Consulting gehören zu diesen, die keine/n oder bloß eine/n

Beschäftigte/n haben. In den Sparten Tourismus und Transport haben Unternehmerinnen rd. 6 Beschäftigte und in der Sparte Industrie rd. 32 Beschäftigte. Leider sind Frauen in diesen Sparten, besonders in der Industrie, nur sehr gering vertreten (WKO 2005, S. 32).

Bemerkenswert ist, dass diese Kleinstunternehmen, die von Frauen geführt werden, dauerhafte Ein-Personen- bzw. Ein-Beschäftigten-Betriebe sind. Wie Jungbauer-Gans zeigt (1993) sind Frauen im Gegensatz zu Männern als Unternehmerinnen in Kleinstbetrieben überrepräsentiert. Dieses Phänomen ist in Deutschland in mehreren Studien wiederholt ebenfalls beobachtet worden (Fehrenbach 2002; Fehrenbach 2002c).

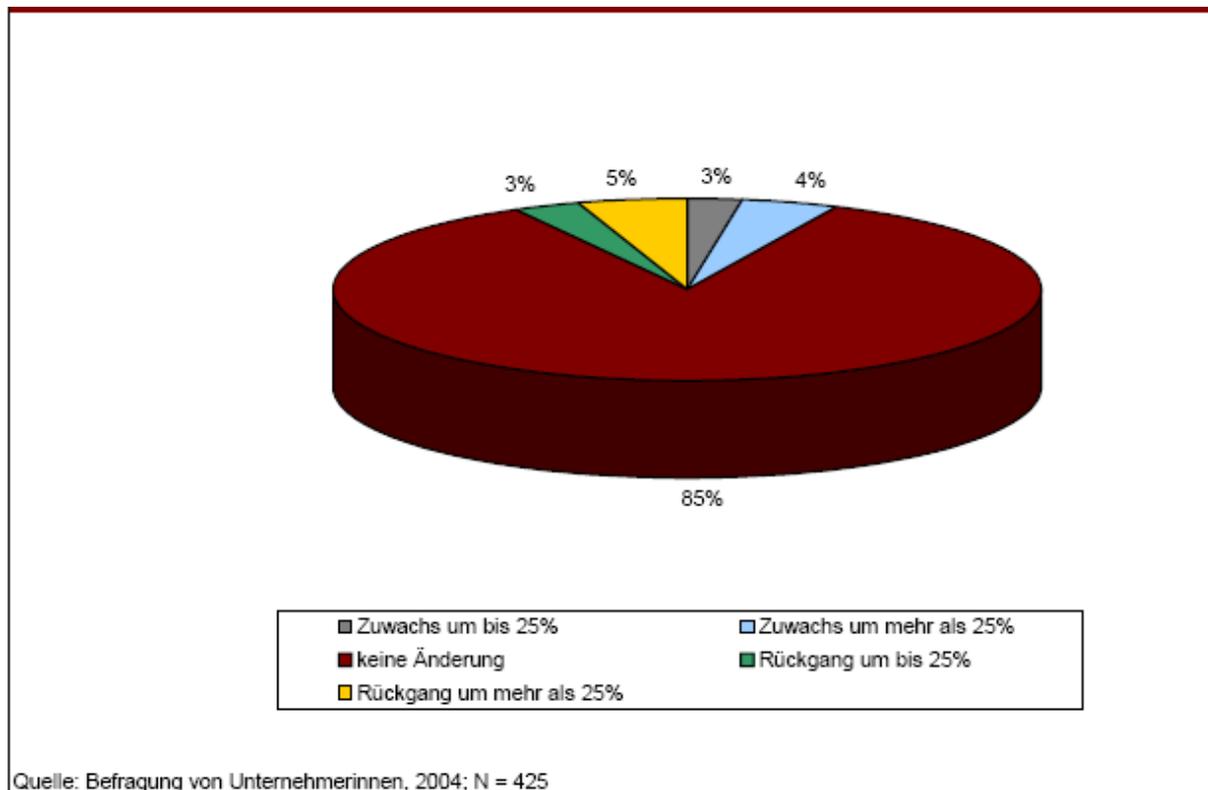


Abb. 8: Entwicklung der Anzahl der Beschäftigten in Frauenbetrieben in den letzten 3 Jahren, Anteile in Prozent.
Quelle: WKO, S. 33

Wie zuvor erwähnt haben Unternehmerinnen eher stabile Beschäftigungsverhältnisse. Dass Frauen großteils dauerhaft kleine Unternehmen führen zeigt auch die Entwicklung der Anzahl der Beschäftigten. Wie in Abbildung 8 zu erkennen ist, haben 85 % der Unternehmerinnen in den letzten drei Jahren keine Veränderung der MitarbeiterInnenzahl. 8 % der Unternehmerinnen verzeichnen

einen Rückgang an Beschäftigten und nur 7 % registrieren eine Steigerung der MitarbeiterInnenzahl.

5.2.2 Umsatzgrößenklassen

Die WKO (2005, S. 33) führt in ihrer Studie die Tatsache, dass Unternehmerinnen keinen Wachstum der Beschäftigtenzahlen verzeichnen darauf zurück, dass der Großteil der Frauen in Branchen mit geringem Wachstumspotential gründen. Das ist auch an den Umsatzgrößenklassen, in denen sich Frauen mit ihren Betrieben befinden, ersichtlich. Wie Abbildung 9 zeigt, befinden sich mehr als drei Viertel der Unternehmerinnen, nämlich 81 %, in der Umsatzgrößenklasse unter 0,5 Mio €. Es kam auch bei mehr als der Hälfte der Unternehmerinnen zu keiner Veränderung der Umsatzgrößenklasse, nur 28 % der Unternehmerinnen verzeichneten ein Umsatzplus innerhalb eines Jahres. Damit setzen über 90 % der Unternehmerinnen durchschnittlich nicht mehr als 1 Mio € pro Jahr um (WKO 2005, S. 34). Sehr ähnliche Ergebnisse präsentieren sich auch in deutschen Forschungsergebnissen (Fehrenbach, 2002).

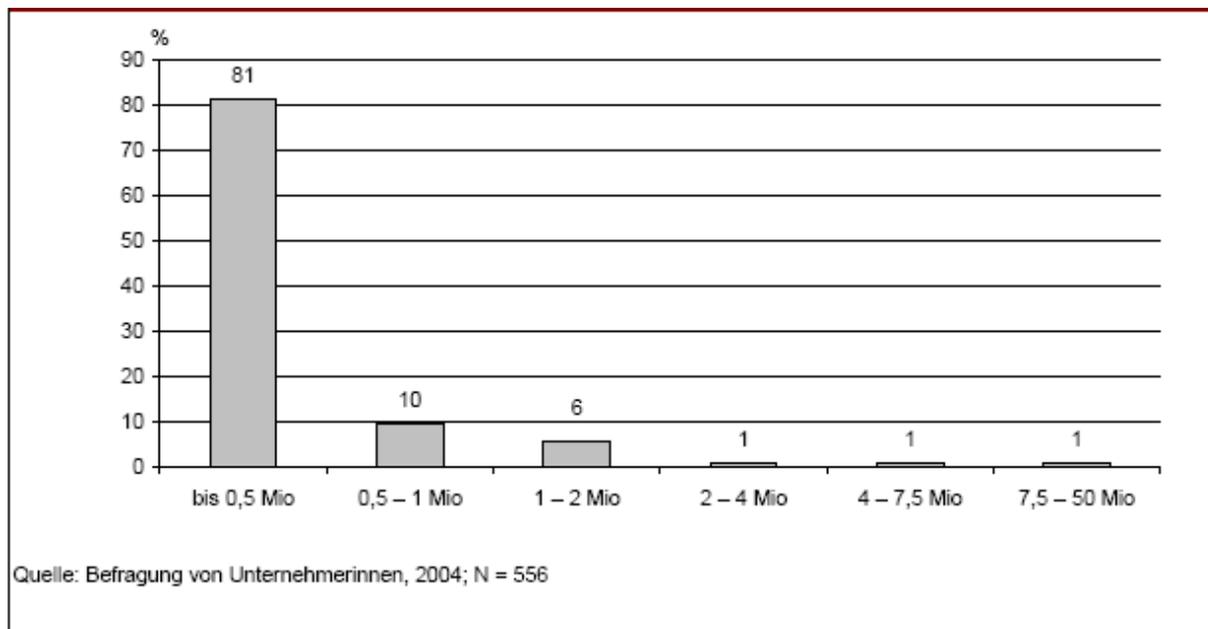


Abb. 9: Umsatz (netto) der Frauenbetriebe im Jahr 2003 in €, Anteile in Prozent. Quelle: WKO, S. 34

5.3 Unternehmerinnen

In Österreich führen Unternehmerinnen zu einem überwiegenden Teil ihr Betrieb in Form eines Einzelunternehmens. Auch Studien in Deutschland und der Schweiz kamen zu einem ähnlichen Ergebnis wie die WKO (2005, S. 31; Fehrenbach 2002). In Österreich überwiegt im Allgemeinen die Rechtsform eines Einzelunternehmens, denn 70 % aller österreichischen Unternehmen werden auf diese Art und Weise geleitet. Aber insbesondere Frauenbetriebe sind in dieser Kategorie überrepräsentiert. Werden nur Unternehmen betrachtet, deren Leiterin eine Frau ist, sind 95 % davon Einzelunternehmen.

Die durchschnittliche Unternehmerin ist 43 Jahre alt (35 % sind zwischen 31 und 40 Jahre alt, 36 % zwischen 41 und 50 Jahre) und die Hälfte der österreichischen Unternehmerinnen ist verheiratet. Fast drei Viertel der selbständigen Frauen sind Mütter wobei 40 % Kinder unter 15 Jahren haben. 36 % der Unternehmerinnen haben einen Lehrabschluss mit darauf folgender Meisterprüfung absolviert und 18 % haben einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss und 24 % haben die Reifeprüfung in einer AHS oder BHS gemacht. Das veranschaulicht, dass Frauen, die ein Unternehmen gründen deutlich höher qualifiziert sind als durchschnittliche Arbeitnehmerinnen (WKO 2005, S. 41), Dieses Unternehmerinnenprofil zeigt sich auch in Studien, die in den letzten Jahren in Deutschland durchgeführt wurden (vgl. Voigt 2004; Jungbauer-Gans 1993, Ambos 1989).

Weiters zeigt Abbildung 11, dass zumindest ein Viertel der Unternehmensgründerinnen vor dem Schritt in die Selbständigkeit arbeitsmarktfrem, dh in Karenz, in Ausbildung, arbeitslos oder im Haushalt tätig, war. Lt. der Studie der WKO (2005, S. 38) hat eine Unternehmensgründerin durchschnittlich 12 Jahre Berufs- und 8 Jahre Branchenerfahrung. Von den 62 % der Frauen, die zuvor unselbständig tätig waren, waren mehr als die Hälfte, nämlich 36 % aller Gründerinnen, in keiner Leitungsebene waren.

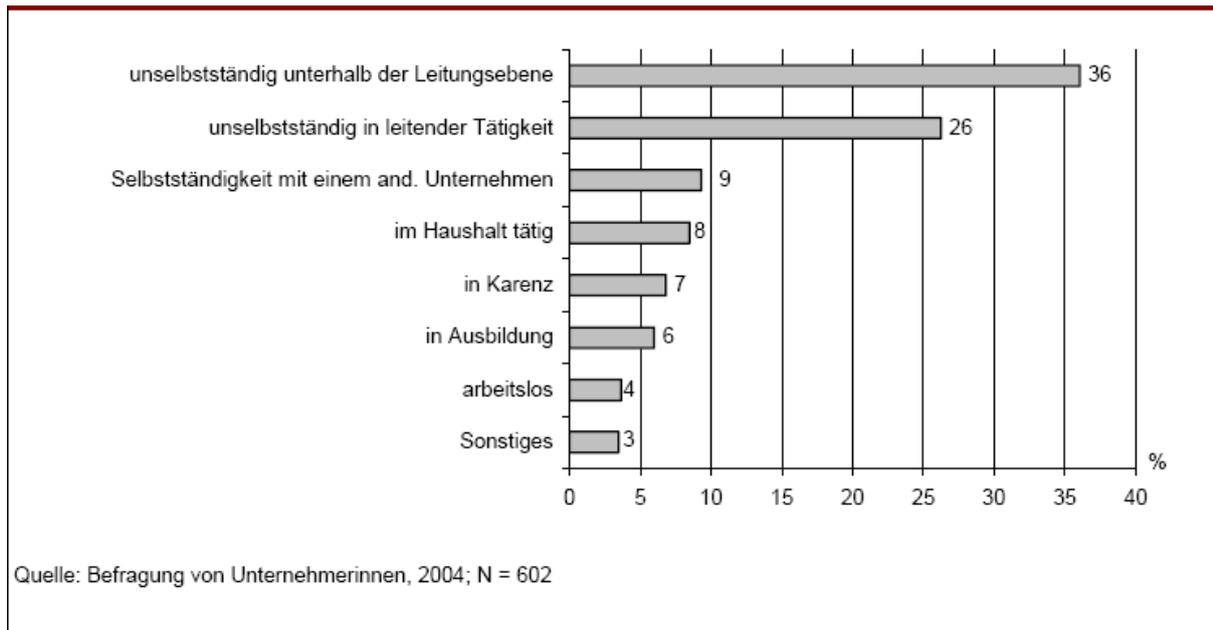


Abb. 10: Tätigkeit der Frauen vor der Unternehmensgründung/-übernahme, in Prozent. Quelle: WKO 2005, S. 38

In Abbildung 11 ist eine Übersicht der häufigsten Gründungsmotive von Unternehmerinnen zu sehen. Nur ein Viertel der Unternehmerinnen gründeten lt. einer Befragung der WKO aus einem unselbständigen Beschäftigungsverhältnis und ein Zehntel der Unternehmerinnen war zuvor mit einem anderen Unternehmen selbstständig (siehe Abb. 10).

Dass nur derartig wenige Unternehmerinnen zuvor in leitender Position tätig waren beantwortet zum Teil die zuvor in Kapitel 5.1 gestellte Frage, ob Unternehmerinnen durch vertikale Segregation in ihrem Berufsleben vor der Selbständigkeit über ein gegenüber Männern differenziertes informelles Netzwerk verfügen. Der Wunsch selbständig arbeiten zu können ist für Frauen sowie für Männer der bedeutendste Grund um ein Unternehmen zu gründen (WKO 2005, S. 39; Schwarz et al. 2004).

Bemerkenswert ist, dass 39 % der Frauen Erreichung von mehr zeitlicher Flexibilität und 35 % der Frauen die Vereinbarung von Beruf und Familie als Grund für die Selbständigkeit angeben. Das ist ein frauentypisches Phänomen, das auch in Studien in anderen Ländern hervorgehoben wurde, wobei diese Gründe für Männer praktisch keine Bedeutung haben (WKO 2005, S. 39; Korunka et al. 2000, Schwarz et al. 2004).

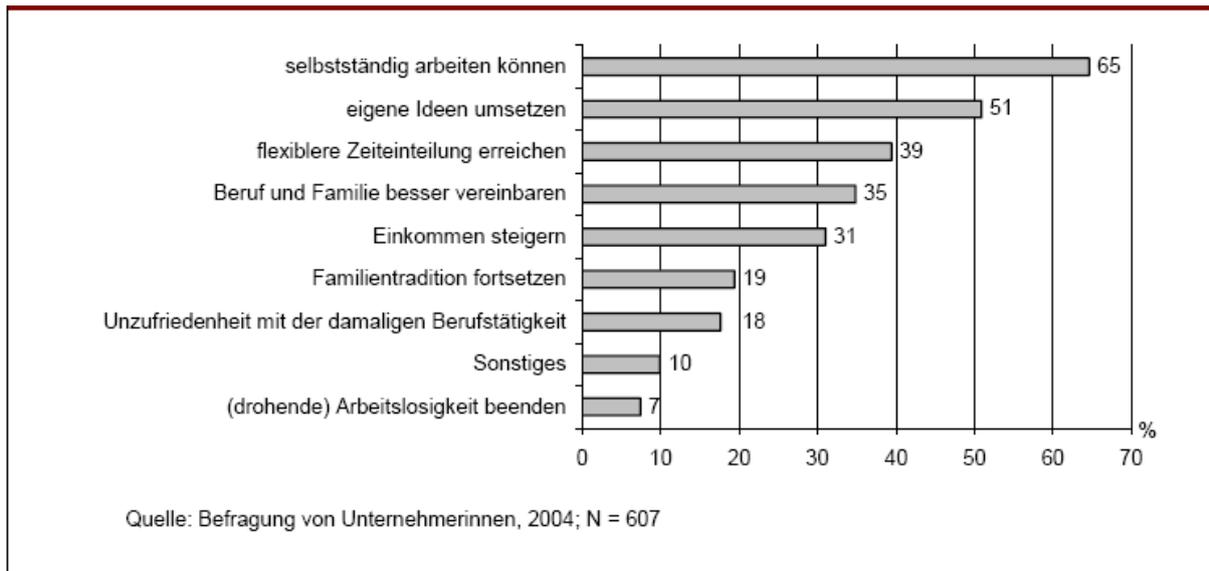


Abb. 11: Gründe für die Selbständigkeit der Unternehmerinnen. Quelle: WKO 2005 S. 39

Da es sich bei dem Großteil der Unternehmen, die von Frauen geführt werden, um Einzelunternehmungen im Bereich der Klein- und Kleinstbetriebe handelt, ist es notwendig, dass die leitende Person, also die Unternehmerin selbst, sich in den verschiedenen Arbeitsbereichen im Betrieb auskennt. Doch nicht nur Wissen über die Arbeitsbereiche bezüglich der Sparte, der das Unternehmen angehört, ist notwendig, sondern auch Kenntnisse über die Tätigkeiten, die durch eine Führungsperson erledigt werden müssen. Abbildung 12 zeigt die Selbsteinschätzung der von der WKO befragten Unternehmerinnen bezüglich ihrer Kenntnisse in den unterschiedlichen unternehmerischen Bereichen. Sie sollten angeben, wie gut sie meinen, dass sie in den verschiedenen Bereichen, angefangen von Kommunikation über Unternehmensführung bis hin zu Finanzierung und Steuern und Recht, bewandert sind.

Wie in Abbildung 12 ersichtlich, meinen Unternehmerinnen, sie seien im Bereich Kommunikation am sichersten bzw. haben die besten Kenntnisse über diesen Bereich. Aus der Studie geht weiters hervor, dass die befragten Frauen insbesondere von den modernen Kommunikationstechnologien wie E-Mail, Internet und eigene Firmenhomepage Gebrauch machen (WKO 2005, S. 47). Direkt nach Kommunikation liegt Organisation an zweiter Stelle. Der Großteil der Unternehmerinnen schätzt auch die eigenen Branchenkenntnisse sehr gut ein. In den kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Bereichen wie Personalrekrutierung,

Buchhaltung und Rechnungswesen, Finanzierung sowie Steuern und Recht meint die Mehrheit der Unternehmerinnen, Defizite zu haben.

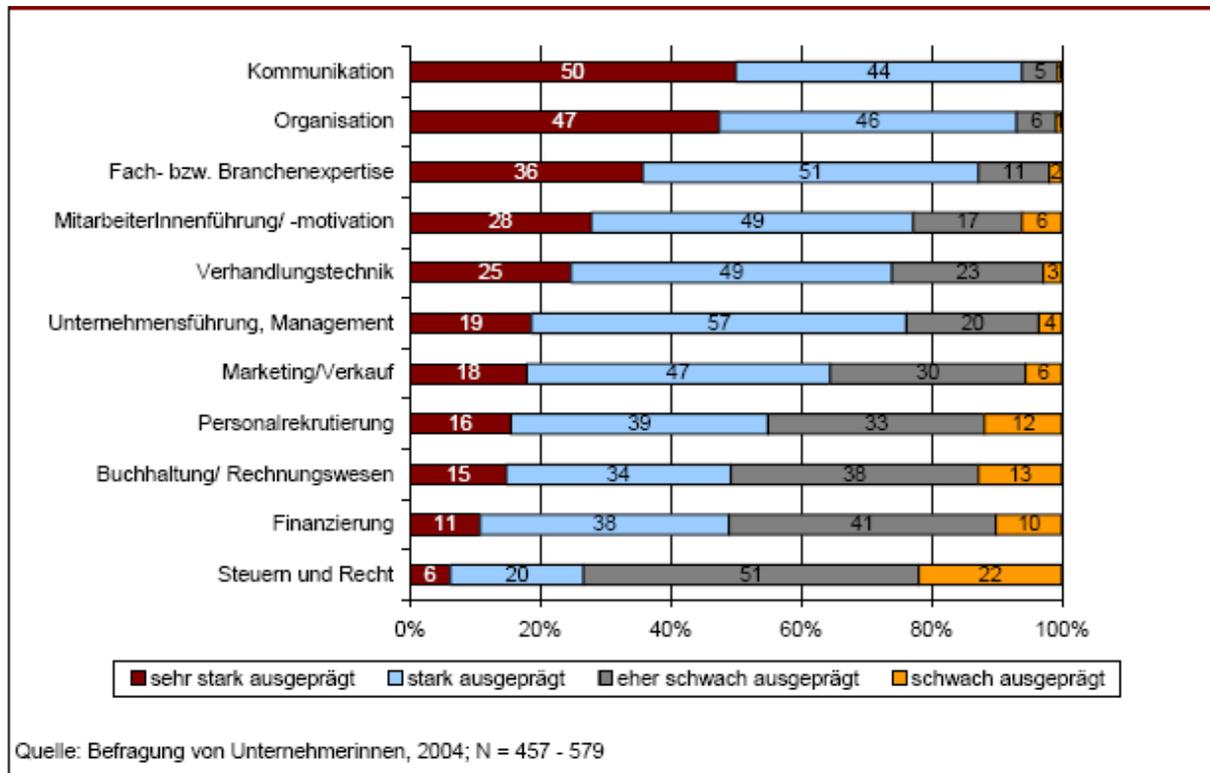


Abb. 12: Kenntnisse der Unternehmerinnen in den verschiedenen Unternehmensbereichen (Selbsteinschätzung).
Quelle: WKO, S. 48

Interessant dabei ist, dass Unternehmerinnen in diesem Bereich oft ein als frauentypisch bezeichnetes Verhalten zeigen, indem sie befürchten mit Zahlen nicht umgehen zu können. So fehlen lt. den Expertinneninterviews der WKO (2005, S. 48) oft Finanzierungs- und Liquiditätspläne in Unternehmen, die von Frauen geleitet werden. Döbler (1998, S. 129) zeigt in seiner Studie, dass formelle Netzwerk-Beziehungen, bei denen es sich hauptsächlich um beratende und kreditgebende Institutionen handelt, in der Gründungsphase von Gründerinnen weitgehend gemieden werden. Dadurch entstehen Defizite im Bereich gründungsrelevanter Informationen und damit verbunden Probleme im Zugang zu Fremdkapital. Das bedeutet, dass Frauen mit dieser formellen Unterstützung, die ihnen in der Gründungsphase ihres Unternehmens angeboten wird, nicht richtig umzugehen wissen.

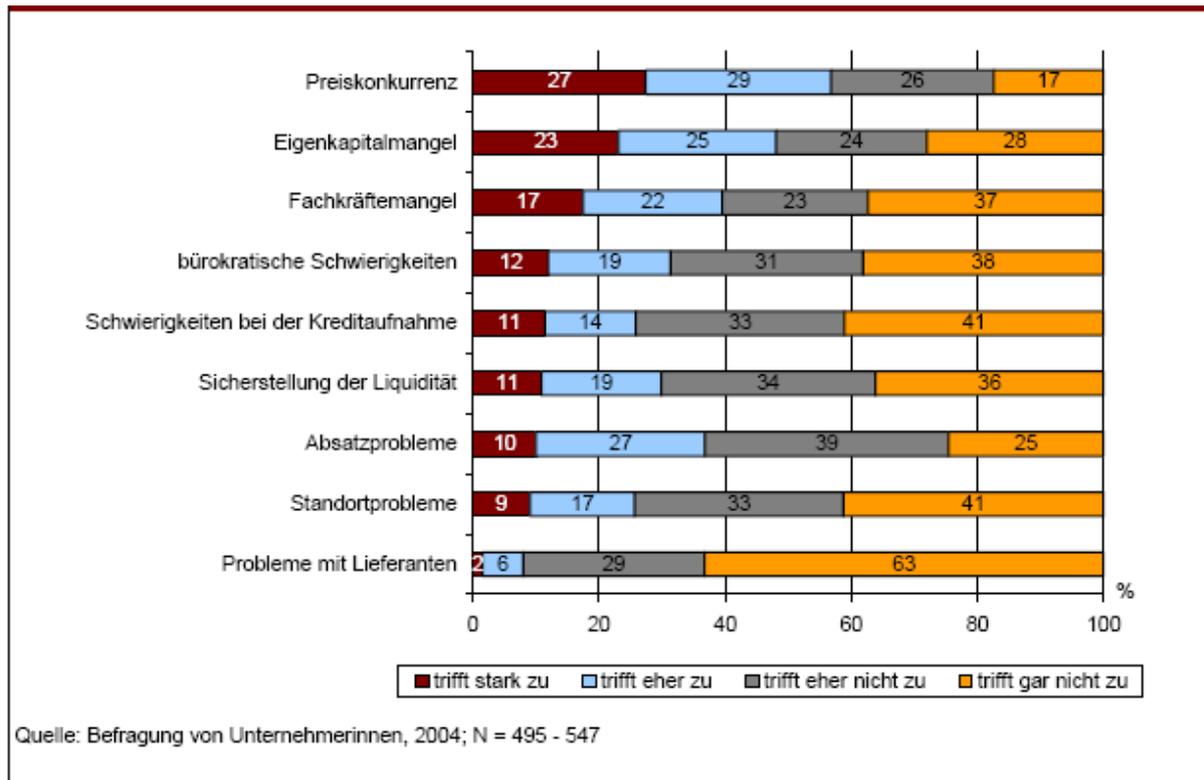


Abb. 13: Hauptschwierigkeiten bei der Ausübung der Geschäftstätigkeit d. Unternehmerinnen. Quelle: WKO, S. 49

Diese Probleme, schlagen sich natürlich in den Hauptschwierigkeiten der Unternehmerinnen nieder (siehe Abb. 13). Insbesondere Schwierigkeiten bei der Kreditaufnahme und bei der Sicherstellung der Liquidität sind hierbei hervorzuheben. Auch der Fachkräftemangel, den Unternehmerinnen zu einem sehr hohen Prozentsatz betont haben, steht in Wechselwirkung mit den Defiziten bei der Personalrekrutierung.

Döbler (1998, S. 130) spricht in Zusammenhang mit diesem Problem davon, dass starke Nutzung von Netzwerken zum Zugang zu berufsspezifischen Humankapital notwendig ist. Das bedeutet, dass gute Mitarbeiter besonders über Netzwerkarbeit zu finden und zu rekrutieren sind. Humankapital wiederum ist wichtig dafür, ein erfolgreiches Unternehmen gründen und führen zu können. Der Eigenkapitalmangel ist lt. WKO (2005, S. 49) auf die Einkommensschere bei unselbständiger Berufstätigkeit zurückzuführen.

Wie in den vorherigen Kapiteln angedeutet, haben nur wenige Unternehmerinnen Wachstumspläne für ihr Unternehmen. Lt. der Studie der WKO (Abbildung 14) haben 65 % der Unternehmerinnen keine Vergrößerung des eigenen Unternehmens

geplant. Unternehmerinnen mit Wachstumsplänen wollen in naher Zukunft neue Märkte und KundInnengruppen erschließen und neue MitarbeiterInnen aufnehmen.

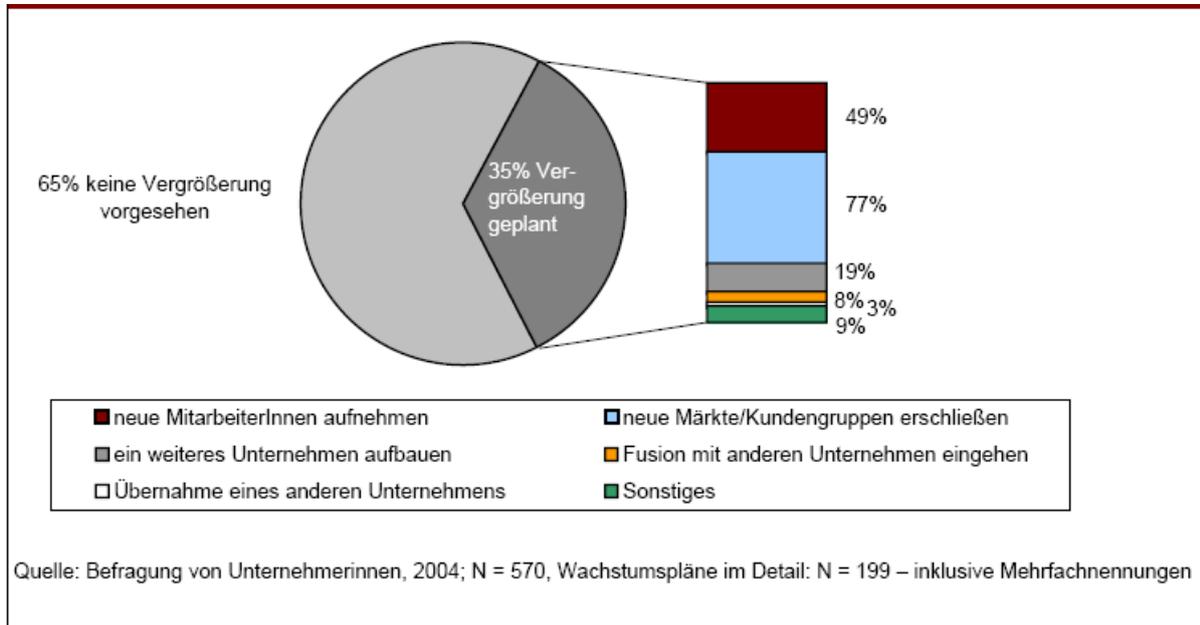


Abb. 14: Wachstumspläne der Unternehmerinnen in den nächsten 3 Jahren. Quelle: WKO 2005, S. 50

Lt. WKO (2005, S. 50f.) sind die Gründe für die geringen bis fehlenden Wachstumspläne der Unternehmerinnen sehr vielfältig. Frauen gründen im Gegensatz zu Männern ihr Unternehmen oft bloß zum Nebenerwerb oder um die berufliche Tätigkeit mit der Familie leichter vereinbaren zu können. Als weiteren Grund nennen sie die Risikoscheu der Unternehmerinnen, da eine Expansion auch ein gewisses Risiko mit sich bringt.

5.4 Fazit aus der aktuellen Situation der Unternehmerinnen

In der geschichtlichen Entwicklung gesehen, ist ein Drittel Frauenanteil an den UnternehmerInnen schon ein sehr großer Schritt nach vorne, denn in den Jahren 1934 bis 1981 gab es bloß um die 11 % Frauen unter den selbständig Tätigen. Bis zum Jahr 1988 fiel der Frauenanteil an den Wirtschaftstreibenden sogar auf 8,1 % (Bandhauer-Schöffmann 2000, S. 109).

In den letzten Jahren hat sich die Anzahl der Gründungen durch Frauen auf ca. ein Drittel eingependelt, wobei Österreich mittlerweile etwas über dem OECD-

Durchschnitt liegt. Somit hat sich in den letzten zehn Jahren der Anteil der Gründerinnen verdoppelt. Doch leider gründen Frauen aufgrund der beruflichen Segregation noch immer insbesondere kleine Unternehmen ohne Wachstumschancen und –pläne in wenigen Sparten. Es gibt sehr wenige Unternehmerinnen, die außerhalb der so genannten typischen Frauenberufe ein Unternehmen gründen.

Zusammenfassend führt die durchschnittliche Unternehmerin in Österreich ein Einzelunternehmen mit keiner/m oder einer/m MitarbeiterIn, ohne den Plan zu wachsen, in der Sparte Gewerbe, Handel, Tourismus oder Verkehr. Diese geringen Beschäftigungszahlen korrelieren stark mit der zugehörigen Sparte. Wie zuvor erwähnt haben Betriebe in der Sparte Handel, Bank/Versicherung und Consulting durchschnittlich unter zwei MitarbeiterInnen. Döbler (1998, S. 130f.) meint, dass ein starker Zusammenhang zwischen der Nutzung von Netzwerken, die für den Gründungserfolg und auch den späteren Erfolg eines Unternehmens ausschlaggebend sind, und der vorherigen Berufserfahrung der Gründerin besteht.

Abbildung 10 zeigt, gründet der Großteil der Frauen ohne Führungserfahrung bzw. aus einer arbeitsmarktfernen Situation heraus. Döbler zeigt in seiner Studie, dass Frauen, die aus einer leitenden Tätigkeit heraus ihr eigenes Unternehmen gründen, formale und informelle Netzwerke stark bzw. in demselben Ausmaß wie ihre männlichen Kollegen für ihren Erfolg einsetzen, doch Frauen ohne derartige Erfahrungen diese Beziehungen viel zu gering einsetzen. Insbesondere die Bedeutung der schwachen Beziehungen, also den weak ties, nutzen Unternehmerinnen, die keine Kenntnisse aus vorangegangener Führungstätigkeit mitbringen, zu gering. Diese Frauen verlassen sich hingegen viel zu stark auf strong ties, wie zB. Unterstützung bei der Gründung durch Familie und Freunde. (Döbler, 1998, S. 131)

Wie man aus dem aktuellen Stand der Forschung erkennen kann, haben Unternehmerinnen einen großen Bedarf an Unterstützung bei der Nutzung von Netzwerken. Sie sollen dazu gebracht werden, die weak ties, also die schwachen Beziehungen bei formalen und informellen Netzwerken, stärker zu nutzen.

6. Netzwerke

6.1 Definition

Es gibt sehr viele Definitionen von Netzwerken. Wie Antje Goy in ihrem Buch „Vernetzte Frauen“ Netzwerke definiert, beinhaltet sehr viele der unterschiedlichen Aspekte und Inhalte: *„Ein Netzwerk ist ein Geflecht aus relativ dauerhaften, aktuellen und aktualisierbaren Beziehungen, mit einem Minimum an zentraler Organisation und überwiegend horizontalen Beziehungen. Bestehend aus autonomen, in der Regel freiwilligen Akteurinnen und Akteuren, Individuen oder Organisationen mit gleichen oder ähnlichen Interessen, beruhen deren Interaktionsstrukturen auf dem Wechselverhältnis von Independenz und Interdependenz. Auf der Grundlage von Vertrauen, Reziprozität und einer gemeinsamen Zielsetzung, die Logik des Tauschs mit der Logik der Kooperation verknüpfend, wird der Zweck verfolgt, Nutzen zu generieren, gemeinsame Interessen zu formulieren und individuelle sowie gemeinschaftliche Ziele mittels Zusammenführung und Austausch von Ressourcen, also Synergieeffekte, zu erreichen.“*(Goy 2004, S. 124).

All das, was in dieser Definition steckt, wird in den folgenden Kapiteln Schritt für Schritt erarbeitet.

6.2 Soziales Kapital

Der ursprüngliche Begriff Kapital, der das ökonomische Kapital, also Geld, bezeichnet, wurde von Bordieu erweitert. Hinzu zum ökonomischen Kapital kamen mit dieser Arbeit Wissenskapital, wie zB Expertenwissen, und Beziehungskapital (Boos et al. 1992, S. 55). Das Beziehungskapital beschreibt die Ressourcen, die durch Kontakte zu anderen Menschen, durch soziale Beziehungen, gegeben sind (Jungbauer-Gans 1993, S. 55). Die Einbindung in Netzwerke stellt also soziales Kapital dar. Dieses soziale Kapital kann mittels materieller, instrumenteller und emotionaler Unterstützung sowie durch Informationsaustausch ökonomisches Kapital

einerseits teilweise substituieren und andererseits auch erst zugänglich machen (Innreiter-Moser/Moldaschl 2005, S. 312).

Aber nicht nur ökonomisches Kapital, sondern auch Humankapital kann durch Sozialkapital erst zugänglich gemacht werden. Auf der einen Seite dadurch, dass die Eltern eines Kindes gute Kontakte haben und dem Kind somit eine sehr gute Ausbildung zukommen lassen können und auf der anderen Seite durch den Kontakt zu vielen Personen, kann man die am besten geeigneten Personen für sein Unternehmen ohne große Probleme oder Suche akquirieren (Lin 1999, S. 484). Soziale Ressourcen können durch direkte und indirekte Verbindungen im Netzwerk zugänglich gemacht werden (Lin 1999, S. 468). Soziales Kapital ist somit ein Aspekt der Sozialstruktur, der individuellen und korporativen AkteurlInnen (=Aspekt eines sozialen Zusammenhangs) breite Handlungsmöglichkeiten eröffnet, indem er ihnen zB unternehmerische Profite ermöglicht oder die Koordination ihrer Handlungsmöglichkeiten zu kollektiver Aktion erleichtert (Jansen 2003, S. 26; Jansen 2000, S. 37, Jungbauer-Gans 1993, S. 55).

Es gibt sechs Ressourcen die lt. Jansen (2003, S. 28ff.; 2000, S. 38ff.) durch soziales Kapital vermittelt werden können:

- Familien- und Gruppensolidarität
- Vertrauen in die Geltung universalistischer Normen
- Information
- Macht durch strukturelle Autonomie
- Selbstorganisationsfähigkeit von Kollektiven
- Macht durch sozialen Einfluss

Soziales Kapital ist produktiv und im Gegenteil zu ökonomischen und Humankapital an gewisse Personengruppen gebunden, so dass es für die einen wertvoll sein kann und für andere Personen wiederum völlig bedeutungslos (Jungbauer-Gans 1993, S. 55). Es ist nicht direkt im Besitz eines/er Akteurs/in. Es ist abhängig von den direkten und indirekten Beziehungen, die ein/e AkteurIn zu anderen AkteurlInnen im Netzwerk hat (Jansen 2000, S. 37). Das zeigt, dass das Konzept des sozialen Kapitals dazu dient, zu zeigen wie wertvoll die einzelnen sozialen Beziehungen sind (Jungbauer-Gans 1993, S. 55).

6.3 Abgrenzung Netzwerke von anderen Formen

Ein Netzwerk ist ein Set von Knoten, also Elementen, und die Menge der zwischen ihnen verlaufenden Kanten bzw. Relationen. Elemente können einzelne Personen (in unserem Fall also Unternehmerinnen), Abteilungen oder ganze Betriebe sein. Die Beziehungen, die sich zwischen den Personen (oder eben Betrieben) gestalten, nennt man Kanten oder Relationen. Die Elemente sind derart untereinander verbunden, sodass ein Netz entsteht, was in einem Soziogramm dargestellt wird. Auf den Verbindungen zwischen den Elementen kommt es zu ständigen Wechselwirkungen, die gerichtet oder ungerichtet sein können. Zur Analyse stehen nicht die Eigenschaften der einzelnen Knoten oder AkteurInnen, sondern die Beziehungen zwischen ihnen (Jansen 2003, S. 58; Goy 2004, S. 110f.). Diese Netzwerkbeziehungen sind multilateral, also zwischen drei oder mehr AkteurInnen oder AkteurInnengruppen angelegt. Know-How und Ressourcen stammen aus mehreren Quellen und es gibt keine übergeordnete zentrale Entscheidungsinstanz, nur Koordinationsorgane, Schiedstellen, ModeratorInnen (Reiß/Rudorf 1999, S. 135f.).

Der erste Versuch soziale Strukturen mittels den Begriff Netzwerke zu beschreiben wurde vom Soziologen Radcliffe Brown gemacht, der den Begriff Netzwerk zur Bezeichnung komplexer Beziehungen zwischen Personen verwendete. Soziale Strukturen lassen sich als Netzwerk von Beziehungen konzipieren. Hier ist die Trennung der beiden Aspekte Sozialstruktur und soziale Beziehung wichtig, da soziale Beziehung ein Teilaspekt von Sozialstruktur sind. Die Verwendung dieses Netzwerkbegriffs hat nun drei Aspekte: den soziologischen, den policy (ein policy Netzwerk ist ein sachlich abgrenzbares Politikfeld) und den betriebswirtschaftlichen Aspekt. Zum betriebswirtschaftlichen Aspekt gehören auch die Organisationsformen wie virtuelle Netzwerke, strategische Netzwerke, welche aber für diese Arbeit nicht in dem Maße interessant sind und somit nicht weiter erläutert werden (Aderhold 2004, S. 106f.).

6.3.1 Netzwerke vs. Kooperationen

Insbesondere bei den Organisationsformen wie virtuellen Unternehmen und strategischen Allianzen, aber auch in jeglichen anderen Formen kooperativer Zusammenarbeit in formalen sowie informellen Netzwerken, gibt es oft das Problem der Unterscheidung zwischen Kooperation und Netzwerk. Und oft ist es auch so, dass längerfristige Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen eine darauf folgende Netzwerkbildung fördern (Aderhold 2004, S. 167). Doch was ist nun der Unterschied zwischen Kooperation und Netzwerk?

Kooperation ist die zielgerichtete Zusammenarbeit von Menschen, Gruppen oder Organisationen und wird dann eingegangen, wenn wechselseitig erkannt wird, dass die Zweckmäßigkeit des eigenen Verhaltens vom Verhalten anderer AkteurInnen abhängig ist. Daraus folgt eine entsprechende zeitlich befristete Verhaltenskoordinierung, um eine bessere Zielerreichung zu gewährleisten. Wirtschaftliche Kooperation ist auf einen bestimmten Zweck hin abgestimmtes Verhalten von Wirtschaftseinheiten, zwischen einzelnen Wirtschaftssubjekten. Weiters spricht Aderhold von Kooperationen zwischen Wirtschaftsorganisationen, wenn die gegenseitige Beteiligung an den Organisationen 25 % übersteigt (Aderhold 2004, s. 168).

Kooperation ist zwar ein Teil der Verhaltensmöglichkeiten bzw. Beziehungsgestaltungsmöglichkeiten in einem Netzwerk, doch gibt es hier nicht nur kooperative Zusammenarbeit sondern auch Konkurrenz. Offenheit für neue Mitglieder von außen, die ähnliche Kompetenzprofile wie andere Mitglieder des Netzwerks aufweisen, kann derartige Konkurrenzsituationen hervorrufen (Reiß/Rudorf 1999, S. 135f).

6.3.2 Koordinationsformen Markt, Organisation und Netzwerk

Koordinationsformen fallen zwar in den Bereich Unternehmens- bzw. Organisationsstruktur, doch zeigen die Unterschiede zwischen Markt, Organisation und Netzwerk sehr gut, wie Netzwerke positiv wirken können. In der Transaktionskostenökonomie werden Markt und Organisation als Orte, an denen

Transaktionen durchgeführt werden, dargestellt. Es stellt sich hierbei die Frage, ob ein Gut selbst hergestellt oder am Markt zugekauft werden soll. Um sich Produkte am günstigsten beschaffen zu können, ist oft die Kooperation auf Vertragsbasis die beste Lösung, doch müssen dabei die Wirtschaftssubjekte mit Autonomieabstrichen rechnen. Kooperation im Netzwerk hingegen bindet die beiden Unternehmen aneinander, ohne die Autonomie anzutasten. Derartige Überlegungen führen zu einer Typologie, die in der Literatur sehr häufig zu finden ist (Weyer 2000, S. 5ff.).

Koordinationsstyp	Markt	Hierarchie/Organisation	Netzwerk
Koordinationsmittel	Preise	formale Regeln	Vertrauen
Koordinationsform	spontan, spezifisch	geregelt, unspezifisch	diskursiv
Akteurbeziehungen	unabhängig	abhängig	interdependent
Zugang	offen	geregelt	begrenzt, exklusiv
Zeithorizont	kurzfristig	langfristig	mittelfristig
Konfliktregelung	Recht	Macht	Verhandlung

Tab. 3: Typologie von Organisationsformen. Quelle: Weyer 2000, S. 7

Im Markt wird den Akteuren ein Minimum an kooperativem Verhalten unterstellt und institutionelle Vorkehrungen wie das Vertragsrecht sowie die Bereitschaft, sich auf bestehende Regeln einzulassen, spielen eine große Rolle. Ohne Vertrauen in die bestehenden Organisationen wie Banken, Geschäfte, Erzeugungsbetriebe etc. wären zB Kartenzahlungen, also Zahlungen mit Bankomat oder Kreditkarte, undenkbar, da sich der/die UnternehmerIn nicht darauf verlassen könnte, dass das Kreditinstitut auch den richtigen Betrag an ihn weiterleitet, umgekehrt muss der/die KundIn darauf vertrauen können, dass vom Geschäft kein höherer Betrag vom Kreditinstitut eingeholt wird, als der Einkauf tatsächlich ausmacht, und ohne Institutionen und Regeln sind Tauschgeschäfte nicht möglich. Hierbei muss darauf vertraut werden, dass sich die AkteurInnen an das Regelwerk halten (Weyer 2000, S. 7f.).

Auch in Organisationen bzw. Hierarchien, wie sie in der Literatur auch oft genannt werden, ist ein gesellschaftliches Regelsystem notwendig. In Organisationen gibt es

hierarchische Strukturen, abhängige Ebenen und Konfliktlösung findet oft über Autoritäten statt. Es sind also Unternehmen mit einer Gliederung in mehrere Ebenen und Abteilungen. Das Regelsystem steuert den Umgang zwischen den hierarchischen Ebenen und lenkt somit auch die Konfliktlösung. Hier ist Vertrauen zwischen den Parteien nicht notwendig, da sich die Personen auf das Regelsystem innerhalb der Hierarchien verlassen können (Weyer 2000, S. 9).

Beides sind also Extreme, Endpunkte eines Kontinuums, in dessen Mitte sich das Netzwerk befindet. Netzwerke stellen auch Leistungen zur Verfügung, die sonst nur über Markt oder Organisation zu erhalten sind, nämlich die Flexibilität, die durch den Markt angeboten wird, und die Verlässlichkeit und Effizienz einer Organisation. Netzwerke bieten also Tauschakte ohne die Unsicherheiten und Risiken des Marktes und koordiniertes Verhalten ohne die Rigidität von starren Organisationen (Weyer 2000, S. 10). Die Netzwerkstruktur ist durch ein polyzentrisches System von Knoten mit einer Reihe von Handlungs- und Entscheidungszentren gekennzeichnet. Ein zentrales Definitionsmerkmal von Netzwerken besteht in der relativen Autonomie der AkteurInnen (Heidling 2000, S. 67).

6.4 Merkmale von Netzwerken

Lt. Boos et al. (1992, S. 56ff) haben soziale Netzwerke vier wichtige Charakteristika, nämlich die gemeinsame Intention aller Mitglieder (Thema), die Personenorientierung (Delegation ist nicht möglich, da Netzwerke sich nicht an Rollen oder Funktionen orientieren), die Freiwilligkeit der Teilnahme und dass die Beziehungen der Mitglieder auf dem Tauschprinzip beruhen. Weiters sprechen sie davon, dass Netzwerke an sich vielfältige Funktionen haben. Einerseits fördern sie die Kreativität und Ideen, bieten Halt und geben den Individuen Orientierung, andererseits kann man in Netzwerken Neues testen und entwickeln, Informationen austauschen und vieles mehr. Ein Netzwerk ist ein Beziehungsgeflecht zwischen Personen oder Akteurgruppen, das auf einem gemeinsamen Basisinteresse beruht und durch aktuelle Anlässe aktiviert und sichtbar wird (Boos et al. 1992, S. 58).

Funktionsbedingungen von Netzwerken sind einerseits Vertrauen und andererseits Kooperation (Casson 1995, S. 1; Heidling 2000, S. 68f.). Diese vertrauensvolle und

kooperative Beziehung zwischen den AkteurInnen ist der wesentliche Unterschied zu den Funktionsmechanismen des Marktes und der Hierarchie. Durch vertrauensvolle Zusammenarbeit in Netzwerken können die Transaktionskosten mittel- und langfristig gesenkt werden, da auf eine Absicherung möglicher Gefährdungen verzichtet werden kann und somit der Zeitaufwand reduziert wird (Heidling 2000, S. 69).

Vertrauen ist notwendig für die zwei grundlegenden Eigenarten, die für soziale Beziehungen typisch sind: Einerseits das Zeitproblem in Beziehungen, das durch Vertrauen überwunden werden kann und andererseits die Informationssicherheit, die durch Vertrauen gegeben werden kann. Vertrauen ist ein Mechanismus zur Reduktion von Komplexität in sozialen Beziehungen, denn durch Vertrauen werden gewisse Entwicklungsmöglichkeiten ausgeschlossen (Luhmann 1968, S. 30). Beispiele hierfür sind der einseitige Vertrauensvorschuss, den der, der zuerst Informationen weiterleitet, gewährt und das Fehlen der schriftlichen bzw. festen Vereinbarung von Leistung und Gegenleistung. Einer vertraut also dem anderen vorläufig um für ihn Vorteile herauszuholen, damit dieser auch später ihm in einer anderen oder ähnlichen Situation Vertrauen schenkt (Heidling 2000, S. 68). Vertrauen ist notwendig, um die mit Netzwerkbeziehungen immer verbundenen Unsicherheiten, Risiken, Offenheiten und Ambiguitäten zu ertragen (Heidenreich 2000, S. 102).

Neben Vertrauen, Kooperation, Reziprozität, Interdependenz und dem Beziehungsgeflecht (Kanten) zwischen den AkteurInnen (Knoten), die schon genannt wurden, sehen andere Autoren auch Merkmale wie Spontaneität, Informalität, ein hohes Maß an Kommunikation und Flexibilität sowie interessengeleitetes, kollektives und nicht hierarchisch koordiniertes Verhalten (Goy 2004, S. 122ff.).

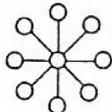
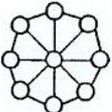
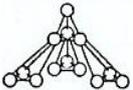
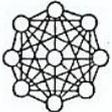
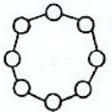
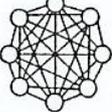
6.5 Formen von Netzwerken

Lt. Goy macht es keinen Sinn Netzwerke begrifflich von Gruppen, sozialen Bewegungen und formalen Organisationen zu trennen, denn Netzwerke können formal oder informell strukturiert sein, eine Gruppe kann als Netzwerk definiert werden und soziale Bewegungen können gemeinsame Schnittmengen mit

Netzwerken haben (Goy 2004, S. 120f.). Netzwerke können sich durch folgende Merkmale voneinander unterscheiden (Goy 2004, S. 120; Casson 1995, S. 1):

- Zahl und Status der AkteurInnen
- Ziele und dominierende Handlungsorientierungen
- Felder, in denen sich Netzwerke bilden

Zusätzlich zu der oben genannten Unterscheidungsmöglichkeit von Netzwerkartentypen, folgend eine Übersicht nach Zwiers, wie Netzwerke aufgebaut sein können:

Netzwerk-Typen		Merkmale der Struktur
spider Typ		organisiert um ein zentrales Organ, der Informationsfluss geht durch das Zentrum
wheel-Typ		wie beim spider-Typ, doch die Mitglieder haben zusätzlich Kontakt zu einigen anderen Mitgliedern
pyramid-Typ		dreieckige Form des Netzwerks, die Informationen fließen vertikal, Initiativen werden lediglich durch die höchsten Organisationsebenen initialisiert, Impulse und Instruktionen gehen vom Zentrum zur Peripherie, hierarchisches Modell
web-Typ		es besteht ein zentrales Organ, doch alle Mitglieder haben Kontakt untereinander, dabei kann eine hierarchische Struktur vom Zentrum zur Peripherie vorhanden sein
circle-Typ		es besteht kein Kontakt zwischen allen Mitgliedern, Informationen fließen in spezifischer Ordnung, dieses Modell gleicht dem spider- und wheel-Typ ohne zentrales Organ
knotwork-Typ		Alle Mitglieder haben Kontakt zueinander, es existiert kein zentrales Organ, dieses Modell ähnelt dem web-Typ ohne zentrales Organ

Tab. 4: Übersicht über die Formen von Netzwerken. Quelle: Goy 2004, S. 121

Nach dieser Einteilung der Netzwerktypen nach Zwiers gibt es zwei zentrale Unterscheidungsmerkmale: jene mit einem zentralen Organ und jene ohne einem zentralen Organ. Wie in der Tabelle ersichtlich ist, sind die ersten vier Arten von Netzwerken, der „spider Typ“, der „wheel Typ“, der „pyramid Typ“ und der „web Typ“ mit einem zentralen Organ aufgebaut. Dabei scheinen die ersten beiden Typen am

wenigsten effizient zu sein, denn hier laufen die meisten Kontakte über das Zentrum und sind dadurch auch am ehesten verletzlich (Goy 2004, S. 120f.).

Im Allgemeinen, meint Zwiers, kann es bei Modellen mit Zentrum zu Problemen kommen, denn diese können sehr hierarchisch aufgebaut sein. Er sieht hier insbesondere das Problem, dass sich die Interessen und Ziele sehr stark nach den Wünschen des zentralen Organs richten. Bei der Betrachtung und Analyse dieser unterschiedlichen Netzwerktypen legt Zwiers weiters nahe zu beachten, ob Netzwerke „top-down“ oder „bottom-up“ entstanden sind. Leider liegen aber darüber hinaus noch keine weiteren Studien und Ergebnisse vor (Goy 2004, S. 121f.).

Weiters sind berufliche, institutionelle (Mitglieder aus derselben Institution), regionale (Mitglieder aus einer Region) und überregionale (Mitglieder aus mehreren Regionen) Netzwerke zu unterscheiden (Goy 2004, S. 136). Für diese Arbeit sind insbesondere die beruflichen Netzwerke interessant. Arten von beruflichen Netzwerken sind (Goy 2004, S. 137ff.):

- *Projektnetzwerke*: In einem bestimmten abgeschlossenen Zeitraum werden nach inhaltlichen Kriterien Projekte durchgeführt.
- *Professionelle Netzwerke*: Das sind zB ExpertInnennetzwerke, wobei in gewissen Abständen Treffen zum Erfahrungsaustausch organisiert werden.
- *Politische Netzwerke*: Diese haben politische Zielformulierungen.
- *Berufsübergreifende und berufsspezifische Netzwerke*: Berufsübergreifende Netzwerke bündeln Ressourcen und Kompetenzen und es wird versucht, gegenseitig die Stärken zu fördern. Berufsspezifische Netzwerke sind zB EWMD (European Women Management Development) und FIM (Frauen im Management) wo die Zugangsvoraussetzung ein spezieller beruflicher Hintergrund (Hier: Management) ist.

6.6 Risiken von Netzwerken

Netzwerke bieten aber nicht nur Vorteile und Chancen für die NetzwerkpartnerInnen und Netzwerke sind aber einer gewissen Größe nicht immer leicht zu koordinieren. Goy (2004, S. 124ff.) unterscheidet sieben Problembereiche, die auftreten können. In

abgewandelter Form finden sich diese auch im Wegweiser-Bürgergesellschaft.de wieder. Diese Gründe sind:

Schwierigkeiten der Koordination, Definition der Verhaltensregeln und hohe Anforderungen an die Informationsverarbeitung und Konfliktlösungskapazität tauchen bei einem großen Netzwerk mit vielen AkteurInnen leichter auf als bei kleinen Netzwerken. Wenn ein Netzwerk zu viele Mitglieder hat, kann es leicht dazu kommen, dass zu viele Themen eingeworfen werden, denen nicht mehr nachgegangen werden kann.

Kooperation, Konsens und Stabilität: Bei einem Trend in einem Netzwerk zur Konfliktvermeidung durch Konsens aufgrund eines Wunsches nach Stabilität kann dies zu Problemen führen. Dadurch kommt es im Netzwerk zu einer Blockade und dies führt zu fehlender Flexibilität und Schwierigkeiten bei Veränderungsprozessen bzw. Anpassungsprozessen an die Umwelt. Es entsteht also nichts Neues mehr, es fließen keine neuen Ideen mehr ein, sondern es kommt zu einem Stillstand. Problematisch gestaltet es sich auch, wenn aufgrund des Wunsches nach Stabilität ein Netzwerk zu bürokratisch wird.

Vertrauen und Reziprozität können zu Einengung der AkteurInnen in ihren Handlungen und zu überzogener Vereinheitlichung der Sichtweisen führen. Dabei können sich Netzwerke von neuen Entwicklungen abschließen. Es kann wiederzum zu einem Stillstand kommen.

Offene Kommunikation und vertrauensvolle Zusammenarbeit kann unter Umständen ausgenützt werden und es kann auch zu Trittbrettfahrertum kommen.

Macht und Symmetrien können zu einem Problem werden, wenn sich unterschiedliche Machtpole entwickeln und somit Asymmetrien entstehen in denen zB ein/e AkteurIn Vorteile bei einem Tauschakt hat. Einzelne AkteurInnen können somit auch in einem Netzwerk zu dominant werden und versuchen autoritär zu handeln.

Ressourcen und Zutrittsbarrieren zum Netzwerk können zu einer Schließung des Netzwerkes führen und neue Einflüsse und Richtungen können somit übersehen oder von vorn herein nicht angenommen werden. Es kann auch passieren, dass hier einzelne auf Kosten anderer ausgegrenzt werden. Aber auch interne Konkurrenz kann zu Misserfolgen in Netzwerken führen und somit können gewisse Aufnahmekriterien und Zutrittsbarrieren auf jeden Fall auch vorteilhaft sein.

Konfliktpotenziale und Abhängigkeitsverhältnisse können entstehen, denn in einem Netzwerk gibt es immer ein Spannungs- und Abhängigkeitsverhältnis zwischen Kooperation und Konflikt, zwischen individueller Freiheit und Kreativität und Gruppenverantwortung und Sicherheit. Konflikte können auch durch zu große inhaltliche Differenzen der AkteurInnen im Netzwerk entstehen.

7. Erfolgreiche Unternehmensführung durch Netzwerke

7.1 Wichtigkeit von Netzwerken

„Betriebe sind keine Inseln in einem Meer von Beziehungslosigkeiten. Vielmehr tritt ein Unternehmen über Märkte in eine permanente Interaktion mit seiner Umwelt. Ob es im ökonomischen Sinn erfolgreich ist, hängt wesentlich davon ab, wie es gelingt, sich den Bedingungen seiner Umwelt anzupassen.“ (Matthies 1997, S. 342)

Es ist eindeutig, dass der unternehmerische Erfolg von den Handlungen des/der UnternehmerIn abhängt. Der/Die Unternehmerin muss, um erfolgreich zu sein, ein Mensch sein, der den Kontakt zu anderen gerne sucht und aufrecht erhält (Göbel 1998, S. 102). Wie wichtig Netzwerke für jedes Unternehmen und jeden/jede UnternehmerIn ist wird schon in jedem Ratgeber für UnternehmerInnen sehr deutlich gemacht, denn soziale Netzwerke haben zwei bedeutende Funktionen: Einerseits helfen sie Opportunitäten zu identifizieren und andererseits knappe Ressourcen zu erhalten (Jungbauer-Gans 1993, S. 89).

Abarbanel (1996, S. 373) zeigt ihren LeserInnen, dass ein Netzwerk für ein Unternehmen entscheidend ist: *„Ansonsten können Sie nicht damit rechnen, dass Ihr Geschäft floriert. Ob Sie es nun als Belastung oder als echte Freude ansehen, Ihre Verbindungen zur Außenwelt sind unerlässlich.“* Sie übermittelt klar, dass jeder Kontakt zu anderen Menschen ein Teil des Netzwerks ist und dass jede/r, die/den man trifft, potentielle/r KundIn ist oder eine wichtige Verbindung zu anderen Menschen darstellt. Als mögliche Orte, an denen man am besten Netzwerken kann, beschreibt sie den Beitritt zu Berufsorganisationen und das Besuchen deren Versammlungen, Vorstandsposten in diversen Vereinen oder Komitees, Vorträge bei Veranstaltungen halten sowie besuchen, aber auch außerhalb dieser formalen Veranstaltungen betont sie die Bedeutung des informellen Netzwerks. Mit informellen Netzwerken meint sie insbesondere das Trainieren in einem Fitnesscenter, das sich auf Geschäftsleute spezialisiert hat oder das Besuchen privater und informeller Veranstaltungen. Überall bietet sich die Gelegenheit Leute zu treffen und diese Kontakte für das eigene Unternehmen zu nutzen. Daher sei der

beste Rat, den man einer/m UnternehmerIn bieten kann: „Reden Sie, reden Sie, reden Sie!“.

Göbel (1998, S. 102) untermauert dies mittels einer wissenschaftlichen Studie. Der Erfolg des Unternehmens hängt stark mit gewissen Eigenschaften des/der UnternehmerIn im Umgang mit ihrer/seiner Umwelt ab. Extraversion ist notwendig, um wichtige Kontakte zu KundInnen und LieferantInnen knüpfen zu können und diese Beziehungen auf einem positiven Niveau aufrechterhalten zu können. In der Studie zeigt sich deutlich, dass UnternehmerInnen, die mit anderen Personen gute Beziehungen aufbauen können (zB mit MitarbeiterInnen, PartnerInnen, Bankpersonal, KundInnen) mehr Erfolg in ihrer Tätigkeit haben als welche, die sich im Umgang mit anderen Menschen schwer tun. Hohe Extraversion führt also zu Erfolg.

Göbel sieht das insbesondere im Marketingbereich, da hier ständiger Kontakt zu anderen Menschen herrscht und der/die UnternehmerIn Öffentlichkeitsarbeit betreibt, und sich somit, wenn er/sie nach außen orientiert ist, in sozialer Umgebung wohl fühlt. Aus diesem Grund sollte Extraversion als hilfreiche Persönlichkeitseigenschaft genannt werden (Göbel 1998, S. 105). Dieser Punkt führt uns wieder zu den Netzwerken, denn Menschen, die sich im Umgang mit anderen Menschen wohl fühlen, finden leichter Zugang in ein großes Netzwerk und sind aktiver in formalen sowie informellen Netzwerken. Mit aktiver ist hier gemeint, dass sie öfter Veranstaltungen besuchen und sich mit anderen informell treffen. Das ist notwendig um ein einmal geknüpftes Netzwerk auch zu pflegen. Dh es müssen kollegiale Beziehungen gepflegt werden, die eigene Kompetenz unter Beweis gestellt werden und durch gemeinsame Freizeitgestaltung etc. sollen auch die im Netzwerk entstandenen privaten Beziehungen gepflegt werden (Hemmati 2004).

Insbesondere diese informellen Treffen und Netzwerke haben lt. Hemmati (2004) besondere Wichtigkeit bei beruflichen Erfolgen. Hauptsächlich bei diesen informellen Treffen, bei denen man sich gegenseitig besser kennen lernt und eine Freundschaft sich entwickeln kann, sind eine Basis für weitere oder auch intensivere Zusammenarbeit. Netzwerke sind bedeutsam, denn sie bieten viele

Nutzungsmöglichkeiten (Hemmati 2004, Korunka et al. 2002, S. 56ff., Jungbauer-Gans 1993, S. 56, S. 89):

- Informationsaustausch, zB Informationsaustausch über freiwerdende Stellen, Ausschreibungen
- Gegenseitige Unterstützung bei Sachfragen, zB Ratschläge und Ressourcenaustauschen
- Gelegenheiten erkennen, zB neue KundInnen, Geschäftsideen, Absatzchancen
- Emotionale Unterstützung, zB zuhören, ermutigen, Beratung bei Schwierigkeiten
- Zusammenarbeit und gemeinsame Ziele – das ist konkrete Kooperation im Netzwerk, zB um eine Entscheidung bei einem Komitee oder im Vorstand durchzubringen. Es ist nützlich, ein Netzwerk von KollegInnen zu haben, und sich die Überzeugungsarbeit „am Senatsmitglied“ aufzuteilen.
- Seilschaften bilden, dh NetzwerkpartnerInnen für eine Stelle ins Gespräch bringen, Jobangebote, Vorträge, Produkte des Netzwerkpartners kaufen, weitere soziale Kontakte knüpfen
- Zugang zu Ressourcen, zB Ausstattung, Kredite, Personal

Durch diese Punkte und die draus resultierenden Informationen die der/die UnternehmerIn erhält, ist es möglich, zur richtigen Zeit auch am richtigen Ort zu sein und dadurch Vorteile für sich und das Unternehmen zu generieren. Diese Informationen werden aber lt. Granovetter (1983, S. 202)^b meistens über schwache Bindungen übermittelt. Der Grund dafür ist, dass Informationen und Chancen, die sich im Bereich der starken Bindungen (Cliques) befinden, schnell erschöpft sind. Boos et al. (1992, S. 59f.) sagen Netzwerke sind dort interessant, wo Organisationen an ihre Grenzen stoßen, da sie helfen diese zu überwinden. Netzwerke ermöglichen das, indem sie zwischen Mitgliedern sinnvolle Verknüpfungen herstellen und somit Personen aus verschiedenen Organisationen, mit unterschiedlichen Wertesystemen und Erfahrungen sowie diversen sozialen Systemen zusammenbringen.

Reiß/Rudolf (1999, S. 130ff.) sehen Netzwerke als Unterstützung sowie Herausforderung für Existenzgründungen. Einerseits kann man sich notwendige

Informationen aus dem Netzwerk holen und eventuelle KundInnen-/LieferantInnenbeziehungen aufbauen, es gibt aber auch andererseits die Herausforderung mit anderen mithalten und das eigene Unternehmen erfolgreich aufzubauen. Doch nicht nur für Existenzgründungen sind Netzwerke unterstützend, sondern auch zB Netzwerke für Unternehmen in einer Region. Heidenreich (2000, S. 98) sieht regionale Kommunikations- und Kooperationsnetzwerke als Unterstützung für Unternehmen, neue Herausforderungen zu erkennen und bisherige Routinen zu hinterfragen und dadurch neue Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten zu entwickeln. Räumliche Nähe in regionalen Netzwerken ist deshalb wichtig, um die Chancen zur direkten Interaktion sowie zu intensiven, vertrauensvollen Beziehungen zwischen den Unternehmen zu erhöhen.

7.2 Seilschaften, Verbände, Vetternwirtschaft

Gerade für ExistenzgründerInnen ist es wichtig, auf ein großes soziales Netz zugreifen zu können. Sie versuchen auch ihr soziales Netz zu erweitern indem sie verschiedenen Organisationen und Verbänden beitreten und dort teilweise Ämter übernehmen (Jungbauer-Gans 1993, S. 89).

Durch „Old-Boys-Netzwerke“, oder Alumni Netzwerke, wie sie oft auch genannt werden, kann die eigene Karriere über so genannte Seilschaften gefördert werden. In Seilschaften, die oft in Verbänden entstehen bzw. existieren, ist Reziprozität ein ausschlaggebendes Stichwort und durch die gegenseitige Unterstützung ist man wiederum anderen auch einen Gefallen schuldig. Reziprozität meint einen Zustand in dem beide Partner wechselseitig von den Handlungen des jeweiligen Gegenüber profitieren (Weyer 2000, S. 12). Dabei werden oft durch Zuruf Geschäfte gemacht und niemand weiterer um ein Angebot gebeten (Ibelgaufts 1991, S. 138, Schliesselberger/Strasser 1998, S. 41). Um deutlich zu zeigen, was das für das Unternehmen bedeutet und worin Männer durch ihre so genannten „Old-Boys-Netzwerke“ Frauen voraus sind, finden sich hier zum Beginn dieses Kapitels Wörterbuch- bzw. Lexikondefinitionen.

Seilschaften sind Verbindungen von Menschen, oft in ganz verschiedenen beruflichen Positionen, die nur dem eigenen Interesse und Vorteil dienen (Sociolexikon).

Verbände sind soziale Gebilde, Organisationen, die die Interessen meist großer Gruppen vertreten (-> Interessensverbände, Lobbyismus) (Sociolexikon).

Vetternwirtschaft (Nepotismus, von lat. Nepos für Enkel, Nachkomme, Nefte) bedeutet Besetzung von Posten mit Familienmitgliedern oder eine übermäßige Vorteilsbeschaffung für Verwandte und Bekannte. Vetternwirtschaft ist schon seit der Antike bekannt und wird in Österreich auch „Freunderwirtschaft“ genannt. Das kommt daher, dass nicht nur Familienmitglieder, sondern auch Freunde und Bekannte bevorzugt behandelt werden (Sociolexikon, Ostarrichi.org).

Viele Verbände sind heute noch nur für Männer zugänglich, und obwohl sich Frauennetzwerke immer mehr durchsetzen, haben diese noch nicht den Einfluss und die Macht Frauen so zu unterstützen wie es die großen und bekannten nur Männern zugänglichen Seilschaften können (Horvarth 1999, S. 140f.). Denn 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, S. 42). Aber auch gemischte Netzwerke werden immer häufiger.

Studentenverbindungen gehen bis in das 13. Jahrhundert zurück. Verbindungen, in denen Männer sich zusammengeschlossen haben, Informationen ausgetauscht und sich gegenseitig unterstützt haben, haben eine überaus lange Tradition. Mittlerweile gibt es sehr viele derartige Seilschaften, die ausschließlich Männern zugänglich sind, wie zB ca. 160 Studentenverbindungen des Mittelschüler-Kartell-Verbands und 47 Studentenverbindungen des Österreichischen Cartellverbands. Die Prinzipien dieser Verbände lauten zB Religion, Vaterland, Wissen und Lebensfreundschaft (Mittelschüler-Kartell-Verband, Österreichischer Cartellverband). Doch niemand betreibt diese Kontaktpflege umsonst. Es geht um Macht, Einfluss, Privilegien und gegenseitige Unterstützung (Horvarth 1999, S. 17f.). Auf der sozialen Basis des Verbands werden gegenseitig für konkrete Zwecke bestimmte Leistungen gewährt oder in Aussicht gestellt. 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, S. 41).

8. Unternehmerinnen und Netzwerke

8.1 Kurzer geschichtlicher Überblick

Lange Zeit waren die Foren und Netzwerke der Wirtschaftstreibenden nur männlichen Unternehmern zugänglich. Die Situation in diesem Bereich der Gesellschaft war noch schlimmer als die Diskriminierung von Frauen in der Politik, denn hier war der Zustand noch bis in die 90er Jahre erschreckend. Es gab in den 90ern zwar schon ein Drittel Frauen, die Kammermitglieder waren, doch nur 6 % der KammerrätInnen waren weiblich.

Als erstes Netzwerk für Frauen unterschiedlicher Berufsgruppen in Österreich, hat die internationale Organisation ZONTA 1930 in Wien den ZONTA Club Wien 1 gegründet. ZONTA wurde 1919 in Buffalo (USA) gegründet und weitete sich mit diesem Schritt erstmals nach Europa aus. Die aktuellen Ziele des ZONTA Clubs sind (ZONTA Club Wien 2006):

- *„Förderung und Verbesserung der rechtlichen, beruflichen, sozialen und politischen Stellung der Frau weltweit*
- *Hohes ethisches Niveau im Berufsleben*
- *Förderung des Friedens durch weltweite Zusammenarbeit und Freundschaft*
- *Persönlicher und finanzieller Einsatz für soziale Projekte auf nationaler und internationaler Ebene*
- *Stipendien für begabte Frauen, Kulturförderung sowie Projekte im Natur- und Umweltschutz*
- *Verbreiterung unserer Ziele und Ideale durch Gründung neuer Clubs.“*

In Österreich wurde 1964 das erste Netzwerk für Unternehmerinnen gegründet, die „Österreichische Vereinigung der Unternehmerinnen“, welche als einen der Grundsätze hatte, *„persönliche Kontakte zu pflegen und den neugewonnenen Mitgliedern die Vereinigung als große Familie gleichgesinnter und hilfsbereiter Unternehmerinnen näher zu bringen.“* (Bandhauer-Schöffmann 2000, S. 96).

1972 wurde dann als zweite Vereinigung für wirtschaftstreibende Frauen in Österreich, die erste Arbeitsgemeinschaft „Frau in der Wirtschaft“ im Österreichischen Wirtschaftsbund in Wien gegründet. Daraus wurde dann im Jahr 1983 ein Netzwerk für Frauen in der Wirtschaftskammer. Der Name „Frau in der Wirtschaft“ blieb gleich und ist heute eine der wichtigsten Netzwerke für Frauen. „Frau in der Wirtschaft“ forderte als erste Vereinigung die Gleichstellung der Sozialleistungen für Unternehmerinnen mit denen für unselbständig tätige Frauen. Die Forderungen waren besonders bedeutend für Klein- und Mittelbetriebe, die von Frauen geführt wurden, da die Großunternehmerinnen, die sich in der „Vereinigung für Unternehmerinnen“ zusammengeschlossen hatten, nie derartige Forderungen gestellt hätten. (Bandhauer-Schöffmann 2000, S. 100).

Aus diesen Netzwerken entwickeln sich immer weiter gesponnene Möglichkeiten. Bei diversen Veranstaltungen können immer mehr wichtige Personen kennen gelernt werden und Kontakte geknüpft werden. In zwei Bezirken Oberösterreichs werden von den Bezirksvorsitzenden von „Frau in der Wirtschaft“ jährlich Messen veranstaltet bei denen Unternehmerinnen die Möglichkeit haben ihr Unternehmen zu präsentieren sowie diverse weitere Netzwerke für Frauen und Unternehmerinnen kennen zu lernen. In Kirchdorf findet dieses Jahr im Herbst zum zweiten Mal die „ecofem“ statt (Unternehmerin 02/06, S. 38) und in Braunau fand im Frühjahr die zweite grenzüberschreitende, mit Bayern gemeinsam veranstaltete, FEPO (Feminin Power ist ein Verein, der auch eine Messe namens FEPO veranstaltet) statt (FEPO 2006), welche mit 84 Ausstellerinnen und fast 10.000 BesucherInnen sehr erfolgreich war (Unternehmerin 02/06, S. 147).

8.2 Aktuelle Situation Unternehmerinnen und Netzwerke

Wie schon in den vorhergehenden Kapiteln erläutert, ist die Einbindung in Netzwerke hilfreich und förderlich für einen erfolgreichen Gründungsprozess sowie für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Hauptsächlich für Frauen ist es wichtig, materielle sowie immaterielle Unterstützung zu erhalten. Intensive Beratung ist vor, während und nach der Gründung besonders wichtig. Es ist aber gerade für Frauen von Vorteil in Netzwerken zu sein, wo sie auch bessere Chancen haben, aufgrund von Informationen und Kontakten, einen Förderkredit zu erlangen (Kasbauer 2000,

S. 384). Lt. Döbler (1998, S. 137) weisen Frauen gar kein viel geringeres Ressourcenpotential auf als männliche Kollegen, doch nutzen sie das oft viel zu wenig. Ein Unterschied ist, dass Frauen aufgrund ihres geringeren Ausmaßes an Berufstätigkeit es schwerer haben, viele schwache Kontakte, also weak ties, zu knüpfen. Weiters wurde auch festgestellt, dass Frauen die soziale Beziehung wichtiger ist, wohingegen Männer den instrumentellen Charakter von Beziehungen in den Vordergrund stellen (Jungbauer-Gans 1993, S. 57).

8.2.1 Gründerinnen und Netzwerke

Korunka et al. (2002) haben in ihrer Studie ein Profil von erfolgreichen GründerInnen ermittelt. Dabei haben sie herausgefunden, dass Gründer zum Großteil stark diesem Profil entsprechen, wohingegen Gründerinnen davon abweichen. Es sind drei auffällige Punkte besonders herauszustreichen (Korunka et al. 2002, S. 69f.):

- Frauen gründen ihr Unternehmen sehr oft aus einer Drucksituation, die durch eine finanzielle Notlage oft noch verschärft wird.
- Frauen werden bei der Gründung weniger familiäre Restriktionen haben. Das bedeutet, dass Jungunternehmerinnen bei der Gründung ihres Unternehmens einen Partner haben, der nicht bei ihnen angestellt ist sondern für sich selbst sorgt, sie weniger Kinder unterhalten müssen und oft der Partner als sachlicher Ansprechpartner gilt. Bei Männern ist oft das Gegenteil der Fall.
- Gründerinnen wollen oft bloß kleine Unternehmen führen, wodurch sie auch Netzwerken eine eher geringe Bedeutung zumaßen.

Korunka et al. (2002, S. 70) sagen aufgrund ihrer Studie, dass es bereits bei der Gründung Unterschiede zwischen Frauen und Männern gibt. Frauen gründen oft aus einer viel schlechteren Situation heraus als Männer. Dies kann man auch aus der Studie der WKO (2005, S. 39) sehr gut ablesen. Wie schon in Kapitel 5.3 erläutert, gründen ca. ein Viertel der Unternehmerinnen ihr Unternehmen aus einer arbeitsmarktfernen Position heraus und 36 % der Unternehmerinnen waren zuvor unterhalb der Leitungsebene tätig.

Auch die von Korunka et al. (2002, S. 70) festgestellte angestrebte kleine Unternehmensgröße korreliert mit dem Ergebnis der Studie der WKO (2005) in der hervorgeht, dass nur ca. ein Drittel der Unternehmerinnen eine Vergrößerung ihres Unternehmens geplant hat (WKO 2005, S. 50). Gründe dafür könnten sein, dass Frauen ihr Unternehmen oft nur zur besseren Vereinbarung von Beruf und Familie und zur flexibleren Zeiteinteilung gründen (WKO 2005, S. 39). (Genauerer dazu in Kapitel 5.3 Unternehmerinnen.)

Döbler (1998, S. 130f.) fand in den Analysen seiner empirisch erhobenen Daten heraus, dass Frauen, die unmittelbar vor der Gründung in einer Führungsposition tätig waren, schwache Beziehungen sehr stark zur Informationsgewinnung und zur Gewinnung von Krediten nutzen. Wie aber zuvor in Kapitel 5.3 schon erwähnt wurde, haben Frauen bei der Gründung oft Probleme bei der Kreditaufnahme sowie bei der Informationsgewinnung. In der Studie von Döbler (1998, S. 130f.) stellte sich heraus, Frauen, die aus einem Hausfrauenstatus heraus gründen, was lt. Studie der WKO immerhin 15 % (8 % rein im Haushalt tätig + 7 % in Karenz) sind (WKO 2005, S. 39), sowohl formale als auch informelle schwache Beziehungen am geringsten nutzen. Sie bauen hingegen mehr als andere auf starke Beziehungen, insbesondere auf die Lebenspartner. Weiters wird in dieser Studie deutlich, dass Frauen nicht nur während der Gründung ihres Unternehmens das jeweilige Verhalten zeigen, sondern dieses auch in den späteren Phasen der Unternehmensentwicklung beibehalten.

8.2.2 Unternehmerinnen und Netzwerke

Döbler (1998, S. 129) schreibt, dass lt. seiner Untersuchung Unternehmerinnen auf eine relativ breite Unterstützung informeller starker Netzwerkkontakte zurückgreifen können. Diese Netzwerkkontakte bestehen zum Großteil aus nahen Familienangehörigen, dem Lebenspartner und engen FreundInnen, also strong ties, wenn man die Bezeichnung von Granovetter verwendet. Die Hilfe, die den Unternehmerinnen durch diese Kontakte zuteil wird, besteht aus Beratung und aktiver, unentgeltlicher Mitarbeit bzw. Mithilfe in Haushalt und bei der Kinderbetreuung. Voigt (1994, S. 230) fand hingegen heraus, dass diese Art der sozialen Unterstützung bei einer Studie für Frauen zwar ein wichtiges Thema, für

Männer hingegen nicht relevant war. Frauen erwähnten besonders oft, dass persönliche Assistenz und moralische Unterstützung sehr wichtig sind.

Lt. Jungbauer-Gans (2000, S. 274ff.) bedeutet dies, dass das Vorurteil, dass Frauen unter grundsätzlich schlechteren Voraussetzungen in sozialen Netzwerken leiden, revidiert werden muss. Sie können sehr gut auf die starken informellen Kontakte (also strong ties wie Familie und FreundInnen) zurückgreifen und sind auch durch die Doppelbelastung durch Familie und Beruf sehr darauf angewiesen.

Wo Unternehmerinnen diese starken informellen Netzwerke sehr gut zu nützen wissen, nutzen sie die schwachen informellen Beziehungen eher unsystematisch bis gar nicht. Döbler (1998, S. 129) fand hierbei heraus, dass formelle Netzwerk-Beziehungen oft sogar gemieden werden. Bei diesen formellen Netzwerken handelt es sich um beratende und kreditgebende Institutionen (siehe auch WKO 2005, S. 52f. sowie Kapitel 5.3). Döbler betrachtet dies als Grund dafür, dass die Unternehmerinnen Defizite bei unternehmens- und unternehmensgründungsrelevanten Informationen haben. Das wirkt sich auch auf den Zugang von Unternehmerinnen und Gründerinnen zu Fremdkapital aus. Weiters spricht in diesem Zusammenhang Jungbauer-Gans (2000, S. 276) davon, dass Frauen durch die berufliche Unterbrechung durch Kinder zumeist in niedrigeren beruflichen Positionen landen. Dadurch haben sie einen erschwerten Zugang zu Kontakten zu einflussreichen Personen.

Die österreichische Studie von Frank et al. (1999, S. 101) zeigt folgendes Bild: Für Gründerinnen und Jungunternehmerinnen sind berufliche und private Kontakte sehr wichtig. 83 % der befragten Gründerinnen haben angegeben, dass sie vorhaben, über ihr privates oder berufliches Umfeld KundInnen zu gewinnen. 88 % der befragten Jungunternehmerinnen haben angegeben, dass sie diese Form der KundInnengewinnung schon nützen.

Ein interessantes Ergebnis der Studie ist, dass die beruflichen Kontakte von Gründerinnen (81 %) als wichtig für die Gründung selbst eingestuft werden. Für ebenso wichtig halten Gründerinnen auch die Mitgliedschaft in Vereinen und Verbänden von GründerInnen. Sie meinen, dass dies den Gründungsprozess

erleichtert (Frank et al. 1999, S. 101). Hier stellt sich wiederum die Frage, warum das Ergebnis anderer Studien, wie zB das der WKO (2005, S. 53f.) sagt, dass Gründerinnen und Unternehmerinnen die formalen Netzwerke zu gering nutzen und somit grundsätzliche Informationsdefizite haben.

Lt. Voigt (1994, S. 230) hingegen erwähnte keine Unternehmerin bei der von ihr zitierten Studie eine Mitgliedschaft in einem männerdominierten Netzwerk, dh Frauen nutzen Frauen als Informationsquelle und ihnen ist die Mitarbeit in Verbänden für Frauen wichtig (Voigt 1994, S. 231).

Weiters gaben ca. 60 % der befragten Unternehmerinnen an, dass sie frühere Kontakte zu Lieferanten, Kunden, Behörden, Banken, Arbeitskollegen und Arbeitsgeber nutzen und diese Kontakte auch eine Bedeutung im Zusammenhang mit ihrem Unternehmen haben. Frank et al. zogen den Schluss daraus, dass die persönlichen Kontakte aus dem letzten Arbeitsverhältnis in Beziehung mit der Gründung und dem späteren Unternehmen stehen. Sie konnten aber die Intensität und Art der Nutzung dieser Kontakte nicht weiter überprüfen (Frank et al. 1999, S. 101). Hier stellt sich erneut die Frage, warum Unternehmerinnen zwar angeben, dass diese schwachen beruflichen Kontakte sowie die formalen Netzwerke sehr wichtig sind für ihr Unternehmen, warum aber andererseits Studien (WKO 2005; Allen 2000, Fehrenbach 2002c; Korunka et al. 2002; Ambos 1989) ergeben, dass diese Kontakte nicht ausreichend von Unternehmerinnen genutzt werden.

Ein Grund für die geringe Nutzung der informellen schwachen beruflichen Kontakte, obwohl sie ja von Unternehmerinnen für sehr wichtig empfunden werden, könnte die berufliche Vorgeschichte von Unternehmerinnen sein. Wie in Kapitel 5.3 ersichtlich, gründet ein sehr großer Teil der Unternehmerinnen aus einer nicht erwerbstätigen Position heraus (WKO 2005, S. 38).

Ambos (1989, S. 48) zeigt zB, dass für Frauen insbesondere strong ties einen sehr wichtigen Teil zur Informationsgewinnung und Beratung beitragen. In ihrer Studie zeigt Ambos, dass für den Großteil der Unternehmerinnen, Personen des Vertrauens für die Beratung am relevantesten sind. So zeigt das Ergebnis, dass 40,2 5 der

Unternehmerinnen ihren Lebenspartner zu Rate zieht, weitere 23 % ihre/n SteuerberaterIn und 13,8 % schon selbständige nähere Bekannte.

Die Studie der WKO (2005, S. 53) veranschaulicht ein ähnliches Bild. Wie in Kapitel 4 gezeigt wird (Abb. 1), ziehen Unternehmerinnen von den formalen Kontakten größtenteils den/die SteuerberaterIn oder BuchhalterIn, die Wirtschaftskammer oder ihre Bank zu Rate. Was die Beratung durch private enge Kontakte angeht, wurden in dieser Studie keine konkreten Ergebnisse erzielt.

8.3 Übersicht über vorhandene formale Netzwerke

Es gibt mittlerweile reichlich Netzwerke, denen Unternehmerinnen und auch unselbständig berufstätige Frauen beitreten können. Der Zugang zu derartigen Netzwerken gestaltet sich meistens als ein Anmeldeformular nach direktem Kontakt zu Mitgliedern oder über die Homepage. Das BMGF zeigt in der Broschüre „Mehr Chancen. Mehr Zukunft. Mentoring und Netzwerke – von Frauen für Frauen“ eine gute Übersicht über die vorhandenen Möglichkeiten für Frauen auf. Bei den in dieser Broschüre beworbenen Netzwerken handelt es sich größtenteils um reine Frauennetzwerke. Frauennetzwerke sind dadurch gekennzeichnet, dass es sich um Erfahrungsaustausch, Informationsaustausch etc. zwischen Frauen handelt, also keine Männer in diesem Netzwerk Mitglied sind.

Lt. dem BMGF (2004, S. 29f.) haben Frauennetzwerke folgende Anliegen:

- Veränderung des Berufswahlverhaltens von Mädchen und Frauen
- Veränderung der Arbeitsstrukturen
- Weiterentwicklung der Persönlichkeit
- Erreichung der Gleichstellung von Frauen und Männern in beruflicher Hinsicht
- Neudefinition der gesellschaftlichen Rolle der Frau

Bei den nun folgend aufgelisteten wirtschaftlichen Frauennetzwerken handelt es sich um formale Netzwerke, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sie eine Satzung haben, ein gewähltes Führungsgremium existiert, ein Mitgliedsbeitrag abzugeben ist, regelmäßige Rundschreiben gemacht werden und Mitgliederverzeichnisse zugänglich sind sowie dass Veranstaltungen wie zB Seminare gemacht werden.

Diese Netzwerke haben die Funktion in formaler Weise die Weiterentwicklung kollektiver Identitäten zu fördern, die Basis zur Verknüpfung verschiedener Organisationen zu sein, emotionale Unterstützung für die Unternehmerinnen zu bieten, soziale Kontakte zu vermitteln, Know-how weiterzuvermitteln sowie persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu bieten (BMGF 2004, S. 30).

Die angeführten nationalen Netzwerke sind (BMGF 2004, S. 32ff.):

- Business.frauen.center
- Femity – the female business community
- Österreichischer Gewerbeverein mit der Plattform “Frau im ÖGV”
- Gründerinnenzentrum (GZO)
- Unabhängiges Gründernetzwerk
- Ladies Business Club
- Landfrauen
- Plattform „Frauen für Frauen – Gesundheit im Brennpunkt“
- Plattform – Frauen im Sport
- Frau in der Wirtschaft (FIW)
- Women-network
- The Women’s Career Network (WCN)

Als die relevantesten internationalen Frauennetzwerke werden folgende genannt (BMGF 2004, S. 45):

- AFL-CIO Working Women
- Bundesverband der Frau im freien Beruf und Management
- Business & Professional Women (BPW)
- Business Women’s Network
- Manchester Women’s Electronic Village Hall (WEVH)
- European Management Assistants
- Netzwerk für Ökonominnen
- European Women and Sports (EWS)
- Systems
- U-Netz – das virtuelle Unternehmerinnenforum

Weitere Netzwerke, die in der Broschüre des BMGF nicht genannt werden, sind unter anderem European Women's Management Development International Network (EWMD), das 1984 gegründet wurde, (EWMD 2006) und den schon in Kapitel 8.1 vorgestellten ZONTA Club Wien 1 (Zonta 2006).

Weiters gibt es natürlich auch zahlreiche kleinere regionale Frauennetzwerke, wie zB Neway als oberösterreichisches Frauennetzwerk, AURORA, das Lungauer Frauennetzwerk und Minerva.

Neben den reinen Frauennetzwerken, gibt es auch wichtige formale Netzwerke, die für alle zugänglich sind. Darunter fallen zB die Wirtschaftskammer als ein Netzwerk für das es eine Pflichtmitgliedschaft gibt und das Gründernetzwerk.

8.4 Welche Netzwerke kennen Unternehmerinnen?

Bei dieser großen Anzahl von formalen Netzwerken, die zum Großteil rein auf die Bedürfnisse von Unternehmerinnen ausgerichtet sind, ist es erschreckend wie wenig Frauen diese Netzwerke nutzen. In der quantitativen Studie „Unternehmerinnen in Oberösterreich“ haben Innreiter-Moser/Moldaschl (2005, S. 311) herausgefunden, dass Unternehmerinnen nur bei sehr wenigen Netzwerken Mitglied sind. Die meisten sind Mitglied im Netzwerk der „Wirtschaftskammer“, was jedoch aufgrund der (wie oben schon genannten) Pflichtmitgliedschaft nicht verwundert. Wenn auch 98,1 % der Unternehmerinnen an diesem Netzwerk teilnehmen, so nutzen trotzdem nur 44,3 % auch die angebotenen Leistungen des Netzwerks.

Überraschenderweise kennen fast alle Frauen, die in Oberösterreich ein Unternehmen leiten, auch das Netzwerk „Frau in der Wirtschaft OÖ“ (95,5 %), aber nur 25,2 % nutzen das Netzwerk auch. Ein relativ hoher Anteil von Unternehmerinnen kennt auch den Gründerinnenservice (46,3 %) und das oberösterreichische Netzwerk Neway (13,5 %), doch nur sehr wenige nehmen auch aktiv daran teil (10,1 % am Gründerinnenservice und 1,3 % an Neway) (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, S. 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, nur sehr gering nutzen. Ablesen kann man diese Behauptung auch aus dem Ergebnis zur Frage wie häufig Unternehmerinnen die Netzwerke nutzen, an denen sie teilnehmen.

Nur 5,1 % der Unternehmerinnen nutzen die Leistungen und Angebote der Netzwerke wöchentlich, 32 % nutzen sie monatlich. Ernüchternd ist die Tatsache, dass 45,8 % der Unternehmerinnen die formalen Netzwerke, bei denen sie Mitglied sind nur halbjährlich nutzen und 24,5 % es sogar nur jährlich nutzen (Innreiter-Moser/Moldaschl 2005, S. 311).

Auch die Studie der WKO (2005, S. 51) liefert ein ähnliches Bild. Nur 15 % der Unternehmerinnen nehmen im Bereich Persönlichkeitsentwicklung regelmäßig professionelle Beratungsleistungen in Anspruch bzw. an Schulungen und Programmen teil. Im Bereich steuerlich/rechtliche Fragen sind es 14 %, im Bereich fachliche Weiterbildung 13 % und im Bereich Unternehmensgründung und –übernahme gar nur 7 %. Ca. die Hälfte der Unternehmerinnen hat angegeben, diese Leistungen und Programme nie in Anspruch zu nehmen.

Generell nutzen nur 58 % der Unternehmerinnen das Angebot der Wirtschaftskammer, 81 % kontaktieren bei offenen Fragen und Problemen SteuerberaterInnen und BuchhalterInnen und 41 % wenden sich damit an ihre Bank bzw. Kreditinstitut. Weniger als ein Fünftel der Unternehmerinnen nutzen andere Netzwerke oder öffentliche und private Beratungseinrichtungen zur Unterstützung. Und obwohl Frau in der Wirtschaft sehr viele Angebote hat, nutzen dies nur 6 % der Unternehmerinnen (WKO 2005, S. 52f.).

Obwohl die Unternehmerinnen die gesamte Angebotspalette an Informations- und Beratungseinrichtungen bzw. Kontaktmöglichkeiten nur so gering nutzen, sehen sie Defizite darin. Unternehmerinnen sehen insbesondere bei der Unternehmensgründung und -übernahme, Unternehmensführung und Management,

Vereinbarkeit von Familie und Beruf, fachliche und branchenspezifische Weiterbildung sowie bei der Finanzierung einen sehr großen zusätzlichen Unterstützungsbedarf (WKO 2005, S. 54f.).

Hierbei stellt sich nun die Frage, warum Unternehmerinnen einen zusätzlichen Unterstützungsbedarf wünschen, wo doch das bestehende Angebot so gering genützt wird. Eine weitere Frage ist, ob die angebotenen Möglichkeiten den Unternehmerinnen auch bewusst sind und sie diese zu nutzen verstehen. 45 % der Unternehmerinnen melden starken Handlungsbedarf im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie an (WKO 2005, S. 55) und trotzdem versucht Frau in der Wirtschaft nun schon leit längerem vergeblich Unterschriften zu sammeln, um bei der nächsten Steuerreform eine Betreuungsprämie von 10 % der Aufwendungen für Betreuungs- und Haushaltshilfen bis maximal € 783,00 pro Jahr zu erwirken. Diese Betreuungsprämie wäre ein Schritt in die gewünschte Richtung und doch konnte dies den Unternehmerinnen trotz starken Werbemaßnahmen nicht nahe genug gebracht werden (Betreuungsprämie, 2006, Gespräch mit Frau Grashäft).

8.5 Art der Nutzung der Netzwerke

8.5.1 Nutzung von formalen Netzwerken

Wenn auch Unternehmerinnen formale Netzwerke nur gering nutzen, ist es im Weiteren interessant zu wissen, wofür sie diese Netzwerke nutzen. Innreiter-Moser/Moldaschl (2005, S. 312) haben in ihrer Untersuchung die Art der Nutzung von Netzwerken in zwei Kategorien aufgeteilt:

- Erfahrungs- und Informationsaustausch
- Geschäfte machen

Unter die Kategorie „Geschäfte machen“ fallen die Punkte: Aufbau von Geschäftsbeziehungen, Intensivierung von Geschäftsbeziehungen, gesellschaftliches Forum und das Finden qualifizierter Mitarbeiter (Innreiter-Moser/Moldaschl 2005, S. 312). Diese Punkte zeigen deutlich, dass es sich bei der

Kategorie „Geschäfte machen“ darum handelt, die Beziehungen zwischen den Netzwerkteilnehmer zu nutzen.

Die Befragung zeigt eindeutig, dass Unternehmerinnen formale Netzwerke hauptsächlich zum Erfahrungs- und Informationsaustausch nutzen. Wenn auch die formalen Netzwerke viele weitere Funktionen und Anliegen haben (siehe Kapitel 8.3), sind diese anscheinend für Unternehmerinnen entweder nicht ersichtlich oder nicht interessant genug, um sie zu nutzen.

Das Ergebnis lautet, dass 68,7 % der Unternehmerinnen formale Netzwerke stark oder eher stark zum Erfahrungs- und Informationsaustausch nutzen. Auf der anderen Seite nutzen nur 24 % der Unternehmerinnen diese formalen Netzwerke sehr stark oder stark zum „Geschäfte machen“. 31,5 % der Unternehmerinnen nehmen diese Möglichkeit, die formale Netzwerke bieten, weniger oder nicht stark wahr (Innreiter-Moser/Moldaschl 2005, S. 312).

8.5.2 Nutzung von informellen Netzwerken

Nach dem Ergebnis, dass Unternehmerinnen formale Netzwerke nicht ausgiebig nutzen, ist nun interessant wie und wofür Frauen informelle Netzwerke nutzen. Nachdem in der bisher erläuterten Theorie und Studien sehr deutlich wurde, dass Unternehmerinnen hierbei sehr stark auf emotionelle und zeitliche Unterstützung zurückgreifen (zB Kinderbetreuung durch Verwandte), ist nun das „Geschäfte machen“ von besonderer Bedeutung.

Hierbei wurden in der quantitativen Studie von Innreiter-Moser/Moldaschl (2005, S. 313) wiederum zwei Kategorien gebildet, die messen sollten, wie stark Frauen informelle Netzwerke insbesondere zum „Geschäfte machen“ nutzen:

- Gesellschaftliche Aktivitäten
- Sportliche Aktivitäten

Die Resultate hierbei 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, zeigen Innreiter-Moser/Moldaschl (2005, S. 313f.) auf, dass die am Fragebogen verwendeten Variablen eventuell eher männlichem Verhalten entsprechen.

Die verwendeten Variablen waren (Innreiter-Moser/Moldaschl 2005, S. 313):

Gesellschaftliche Aktivitäten:

- Ich gehe gerne mit einflussreichen Personen essen.
- Ich lade einflussreiche Personen zu mir nach Hause zum Essen ein.
- Ich besuche gerne gesellschaftliche Events.
- Ich gehe gerne am frühen Abend auf einen Drink.
- Ich nutze meine Freizeitaktivitäten auch für geschäftliche Zwecke.

Sportliche Aktivitäten:

- Ich gehe regelmäßig in den Fitnessclub.
- Ich betreibe Sport mit einflussreichen Personen.

In diesem Zusammenhang ist nun die Frage, wie Unternehmerinnen informell netzwerken interessant. Welche Möglichkeiten nutzen sie? bzw. Nutzen Unternehmerinnen informelle Netzwerke überhaupt zum „Geschäfte machen“? Wissen Unternehmerinnen überhaupt über die Bedeutung des informellen Netzwerken für den Unternehmenserfolg bescheid?

9. Zwischenfazit

Wie man aus den vorangegangenen Ausführungen entnehmen kann, sind Netzwerke ein großer Bestandteil des beruflichen Erfolges von Personen und somit auch Bestandteil des Erfolges von UnternehmerInnen. Durch die Einbindung in unterschiedliche Netzwerke können große Vorteile für das Unternehmen gezogen werden: Sei es nun die ständige Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, die Information über aktuelle große Aufträge oder der Zugang zu unterschiedlichen Ressourcen (siehe Kapitel 6 und 7).

Auch wenn immer mehr Frauen Unternehmen gründen, so sind diese trotzdem noch immer wesentlich kleiner und haben ein schwächeres Wachstum als die Unternehmen ihrer männlichen Kollegen. Einerseits liegt dies daran, dass Frauen oft gar nicht vor haben, ein großes Unternehmen zu gründen, sondern sich damit selbst nur den eigenen Unterhalt finanzieren wollen, aber andererseits gibt es auch große Defizite bei der Startposition der Unternehmerin. Unternehmerinnen gründen viel öfter aus einer arbeitsmarktfernen Position als Männer und wenn sie aus einem Arbeitsverhältnis heraus gründen, doch eher, wiederum im Gegenteil zu Männern, aus einem Angestelltenverhältnis und nicht aus einem Führungsverhältnis heraus (siehe Kapitel 5).

Unternehmerinnen haben schon bei der Gründung ihres Unternehmens sehr wenig Erfahrung mit Netzwerken und nutzen zum Großteil nur ihre engen persönlichen Netzwerke, selten schwache berufliche Netze. Sie brauchen zwar in der Phase der Kindererziehung durch die Doppel- und Dreifachbelastung Arbeit, Familie und Haushalt sehr häufig emotionale und tatkräftige Unterstützung der Familienmitglieder, doch wäre gerade für ein junges Unternehmen auch ein großes berufliches Netzwerk mit vielen schwachen Kontakten sehr wichtig (siehe Kapitel 5 und 8).

Wie in Kapitel 8 auch deutlich gezeigt wurde, kennen Frauen viele formale Netzwerke und die Unternehmerinnen sind auch bei einigen dieser Netzwerke Mitglied, doch leider nutzen sie dieses Angebot viel zu wenig. Nur wenige Unternehmerinnen sind aktiv in den Netzwerken tätig und versuchen sich mit Informationen über das Netzwerk auf den neuesten Stand zu bringen. Aber nicht nur Informationen kann man sich über Netzwerke holen. Unternehmerinnen verabsäumen es stark, über Netzwerke auch den Zugang zu Geschäftspartnern zu finden und dadurch ihrem Unternehmen eine gute und verlässliche Geschäftsbeziehung zu vermitteln. Es ist weiters sehr schwierig über den Tellerrand der formalen Netzwerke hinaus etwas über den Umgang von Frauen mit informellen Netzwerken zu erfahren. Aufgrund der Studie von Innreiter-Moser/Moldaschl scheint es, als nützten Unternehmerinnen diese Möglichkeit kaum. Es gilt nun herauszufinden, wie Unternehmerinnen wirklich mit informellen Kontakten umgehen.

10. Empirische Untersuchung

Im Zuge dieser Arbeit wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt. Diese wird nun hier vorgestellt. Kurz skizziert handelt es sich um eine qualitative Studie bei der mit sechs Unternehmerinnen zum Thema „Unternehmerinnen und Netzwerke“ Interviews geführt wurden.

10.1 Untersuchungsgegenstand und Ziel der Untersuchung

Der Untersuchungsgegenstand gestaltet sich darin zu erfahren, wie die typische Unternehmerin Netzwerke, sei es nun formale oder informelle, nutzt und pflegt. Wie Unternehmerinnen mit formalen Netzwerken umgehen und was sie sich daraus holen ist Thema der Befragung. Oft bilden sich in formalen Netzwerken informelle Strukturen, die stärker genutzt werden und für die Betroffenen wichtiger sind als die formalen Strukturen des Netzwerkes (Horn/Brick 2001, S. 8ff.). Das Hauptaugenmerk soll in der Untersuchung aber auf die Nutzung von informellen Netzwerken liegen, da es sich bisher schwierig gestaltet hat, die Art der Nutzung informeller Netzwerke durch Unternehmerinnen quantitativ zu erforschen. Die qualitative Forschung soll hier dazu dienen, um einen Einblick in den Umgang von Unternehmerinnen mit informellen Netzwerken zu gewinnen, da sich das in der Vergangenheit als mit quantitativen Methoden sehr schwierig herausgestellt hat.

Die Definition die der Auswahl der Unternehmerin zu Grunde liegen soll, ist wie in Kapitel 3.1 schon erwähnt eine Person (hier eine Frau), die ihr Unternehmen plant, gründet, und leitet und dabei das Risiko des Kapitalverlusts trägt (Krycha 1986, S. 218, lt. Voigt 1994, S. 7). Es werden hiermit also reine Kapitaleigenerinnen ausgeschlossen, die nicht selbst im Unternehmen in leitender Funktion tätig sind.

Der Zweck ist es, mittels qualitativer Forschung eine Grundlage zu schaffen, die in weiterführenden Studien zur Erhebung quantitativer Daten genutzt werden kann. Dies soll dazu führen, Unternehmerinnen in ihrer Tätigkeit zu unterstützen und für Problembereiche, die in diversen Studien identifiziert wurden, Lösungen zu finden.

10.2 Begründung qualitative Forschungsmethode

Um zu veranschaulichen, welche Arten von Studien möglich wären und was deren Unterschiede sind, hier eine kurze Übersicht lt. Lamnek (1989, S. 8) über die Art der Ergebnisse bei qualitativer und quantitativer Forschung.

Qualitative Fallstudien	Quantitatives Forschungsdesign
Wenige Fälle	Viele Fälle
Viele Informationen	Viele Informationen
Tiefe Informationen	Breite Informationen
Mehrere Methoden	1 Methode
Ganzheitliche Sicht	Partikularistische Sicht

Tab. 5: Qualitatives und quantitatives Forschungsdesign. Quelle: Lamnek, 1989, S.8

Weiters ist noch anzumerken, dass qualitative Forschung Hypothesen generierend ist, quantitative Forschung hingegen Hypothesen prüfend (Lamnek 1995, S. 8). Es ist das Ziel dieser Untersuchung herauszufinden, wie Unternehmerinnen netzwerken und somit ist es auch das Ziel Hypothesen darüber zu generieren und nicht zu überprüfen.

Ein weiterer Grund für den Entschluss eine qualitative Studie durchzuführen ist das Ergebnis der quantitativen Studie von Innreiter-Moser/Moldaschl, die im Bereich der Fragen zum Thema Netzwerken sowie informellem Netzwerken, wie schon im Kapitel 8 erläutert, keine befriedigenden Ergebnisse liefern konnte. Eine qualitative Studie bringt hier zwar keine Ergebnisse von vielen Befragten, doch zeigt sie ein lebensnaheres Abbild und so bekommt man, auch wenn durch einzelne Interviews keine allgemeingültige Aussage getroffen werden kann, tiefer gehende Informationen von typischen Einzelfällen (Lamnek 1995, S. 8). Hierbei ist es das Ziel, aus diesen Einzelfällen Hypothesen zu generieren, die in späteren weiterführenden quantitativen Studien die Grundlage bilden können. Mittels quantitativer Forschungsmethoden ist es nicht möglich, Informationen dieser Intensität und Tiefe zu erhalten (Flick 2004, S. 16f.).

Insbesondere bei Netzwerkanalysen ist es durchaus sinnvoll den ersten Schritt mit qualitativen Methoden zu kombinieren. Vor allem die Beziehungen zwischen den einzelnen Unternehmerinnen, also wie sie diese Beziehungen nutzen und was sie sich aus den Kontakten holen, ist in dieser Studie von Interesse. Um die Relationen (Beziehungen) zwischen Elementen (Personen, Unternehmen) zu erforschen, werden in der Regel kleine abgegrenzten Einheiten (also wenige Elemente und deren Beziehungen) qualitativ untersucht, für die parallel eine Vielzahl von Kontextdaten (wie es schon im theoretischen Teil vor der Studie gemacht wurde) erhoben werden können (Jansen 2000, S. 36).

All diese Punkte sprechen im Grunde für ein problemzentriertes Interview (Lamnek 1989, S. 78):

- *„Das problemzentrierte Interview ist eingebettet in und konstituiert eine Methodenkombination*
- *Der Forscher geht zwar mit einem theoretischen Konzept ins Feld, wobei aber die Dominanz der Konzeptgenerierung durch den Befragten erhalten bleibt*
- *Die theoretischen Konzepte des Forschers werden laufend durch das Interview modifiziert, also durch das Interview auch geprüft*
- *Deduktion (theoretisch) und Induktion (empirisch) gehen Hand in Hand.*
- *Der Forscher teilt sein theoretisches Konzept im Interview nicht mit, es ist vorläufig und soll nicht suggestiv beeinflussend wirken*
- *Da dem problemzentrierten Interview auch ein standardisierter Kurzfragebogen vorausgehen kann „vermittelt“ es zwischen quantitativen und qualitativen Interviews*
- *Ein Leitfaden für das Interview ist zulässig, um alle dem Forscher wichtig erscheinenden Themenbereiche abzudecken und fehlende nachzufragen.“*

10.3 Auswahl der Stichprobe

Die Zielgruppenbestimmung war am Beginn der Arbeit noch nicht klar definiert, denn im Untersuchungsbereich „Unternehmerinnen“ gibt es eine große Bandbreite an möglichen Befragten. Ein großer Anteil der Unternehmerinnen wurde ausgeschlossen aufgrund der Tatsache, dass sie ihr Unternehmen nicht vergrößern wollen und ihr Unternehmen nur als Nebenerwerb oder als Alleinunternehmen ohne

Angestellte führen, das nur genug Geld bringen soll, um das eigene Auskommen zu sichern. Das Ziel der Befragten sollte sein, ein erfolgreiches Unternehmen zu führen, das auch Chancen hat zu wachsen, denn es soll das Netzwerkverhalten der Unternehmerinnen herausgefunden werden, die auch ein an betriebswirtschaftlichen Erfolgsmaßen gemessen erfolgreiches Unternehmen führen wollen.

Ein weiterer Punkt, den es noch vor der Auswahl der Unternehmerinnen zu klären galt war, ob die Untersuchung branchenspezifisch oder branchenübergreifend gemacht werden soll. Aufgrund eines Gespräches mit Frau Grashäftl, Referentin der Wirtschaftskammer in Linz, wurde beschlossen, die Unternehmerinnen aus unterschiedlichen Branchen zu befragen. Der Grund dafür ist, dass sowohl in den formalen Netzwerken als auch beim informellen Netzwerken immer ein Branchenmix herrscht. Es gibt selten Netzwerke, außer Innungen und diverse Branchenstammtische, die auf eine einzige Branche abzielen und es ist auch wichtig, dass Kontakte zwischen UnternehmerInnen unterschiedlicher Branchen geknüpft werden.

Die Gruppe der Befragten Unternehmerinnen bestand aus vier Funktionärinnen (Bezirksvorsitzende und Stellvertreterinnen der Bezirksvorsitzenden) von Frau in der Wirtschaft OÖ und zwei typischen Kleinunternehmerinnen aus unterschiedlichen Branchen. Die Entscheidung großteils Funktionärinnen von Frau in der Wirtschaft als Interviewpartnerinnen zu wählen fiel aufgrund deren großen Erfahrung mit sehr unterschiedlichen Unternehmerinnen.

Diese Funktionärinnen sind typischerweise sehr gute Netzwerkerinnen und versuchen dieses Thema den Unternehmerinnen in ihrem Bezirk näher zu bringen und ihnen zu zeigen, wie wichtig Netzwerken für ihr Unternehmen ist. Auf den diversen Veranstaltungen, die sie zum Großteil auch selbst ausrichten, lernen sie unterschiedliche Unternehmerinnen kennen: Einzelunternehmerinnen, Inhaberinnen von Klein- und Mittelbetrieben bis hin zu den wenigen Großunternehmerinnen. Durch den ständigen Umgang mit diversen Unternehmerinnen und Netzwerken sowie ihre eigenen Erfahrungen im Aufbau ihres Unternehmens, können sie auf einen großen Pool an Informationen zugreifen, die für diese Studie wichtig sind.

Die beiden Kleinunternehmerinnen, es wurden eine Jungunternehmerin und eine Unternehmensübernehmerin befragt, sollen als typische Beispiele für die Unternehmerinnen in Österreich dienen, da der Großteil der österreichischen Unternehmerinnen einen Klein- oder Kleinstbetrieb führt (siehe Kapitel 5). Sie sollen ein „lebensnahes“ Abbild (Lamnek 1995, S. 8) von dem zeigen, was im unternehmerischen Alltag in Österreich passiert. Wenn auch durch diese Einzelfälle noch keine allgemeingültige Aussage getroffen werden kann, so können neue Informationen gewonnen werden, die zur Hypothesenbildung dienen.

10.4 Methodische Vorgangsweise

Nach der Bestimmung des genauen Untersuchungsgegenstandes und einer groben Richtlinie wer die Zielgruppe der Befragung sein soll, wurde mit Frau Grashäftl Kontakt aufgenommen, um direkte Verbindung zu Unternehmerinnen aufnehmen zu können. In dieser Besprechung wurde geklärt, dass es von Vorteil wäre, auch Unternehmerinnen, die stark in Netzwerke eingebunden sind, zu befragen, da diese die meiste Erfahrung damit haben. Der Gesprächsleitfaden für dieses Gespräch am 13. Juni 2006 befindet sich im Anhang.

Die erste Kontaktaufnahme zu den Unternehmerinnen erfolgte über E-Mail und bei positiver Rückmeldung wurden telefonisch Termin und Ort von der zu befragenden Unternehmerin ausgewählt. Fünf der Interviews wurden in den Besprechungsräumen des jeweiligen Unternehmens durchgeführt, eine Unternehmerin wollte das Interview in einem ruhigen Café führen. Es ist wichtig, dass der Ort des Interviews der interviewten Person bekannt ist und diese sich dort wohl fühlt. Weiters sollten Unterbrechungen und zu großer Lärm aus der Umgebung ausgeschlossen werden, damit sich sowohl Interviewte als auch Interviewerin auf das Thema konzentrieren können (Hofer 1999, S. 2).

10.4.1 Strukturierung und Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden als offene Interviews gestaltet, wobei der Interviewerin ein Interviewleitfaden einen groben Überblick über die zu behandelnden Themen liefert.

Im ersten Teil des Gespräches, im Gesprächseinstieg, wurde das Thema nochmals genau dargestellt, sowie der Interviewpartnerin erklärt, was mit den Interviews in weiterer Folge geschieht. Dazu gehört die Tonbandaufnahme, die zur Transkription notwendig ist, aber anonymisiert wird, sowie wie das Interview interpretiert wird und wie der Ablauf des Interviews aussieht. Danach werden noch kurz Daten und Werdegang der Interviewpartnerin erfragt (Froschauer/Lueger 1992, S. 40f.).

Mit der Einstiegsfrage wurde das Tonband eingeschaltet und das Hauptgesprach begann. Im Hauptgesprach erzählt die Interviewpartnerin zuerst einfach frei weg, was ihr zu dem Thema einfällt und wichtig ist. In diesem Teil ist die Interviewerin nur Zuhörerin und stellt ab und zu Verständnis- und Detaillierungsfragen zum Erzählten. Die zweite Phase des Hauptinterviews ist die Frage, des immanenten Nachfragens. Hier können auch analyserelevante Fragen eingebracht werden sowie weitere interessante Thematiken eingebracht werden.. Erst am Schluss des Hauptgespraches stellt die Interviewerin zusätzliche Fragen zu den im Leitfaden festgelegten Themenkreisen und somit ergibt sich am Ende eine Phase des konkreten Nachfragens und Antwortens. Das ist die Phase des exmanenten Fragens. (Froschauer/Lueger 1992, S. 42f.)

Folgende Themenbereiche sind im Leitfaden für die Interviews enthalten:

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

(der gesamte Interviewleitfaden befindet sich im Anhang.)

Im letzten Teil des Gespräches, dem Nachgespräch, wurde das Tonband wieder ausgeschaltet. Hier wurden noch zusätzlich teilweise Fragen der Interviewpartnerin beantwortet und auch weiter über das Thema diskutiert. In diesem Teil ergaben sich oft sehr interessante Gespräche, die dann im Nachhinein handschriftlich festgehalten

wurden. Diese kamen dann ins handschriftliche Gesprächsprotokoll, das relativ kurz nachdem Interview gemacht wurde. Das ist notwendig, da man wichtige Informationen oft erst im informellen Nachgespräch erfährt (Hofer 1999, S. 4).

10.4.2 Auswertung der Interviews

Im ersten Schritt fand die Transkription der mit dem Diktiergerät aufgenommenen Interviews statt. Die Hauptgespräche der sechs Interviews wurden wortwörtlich in ein jeweils eigenes Dokument getippt, Denkpausen wurden mit ... gekennzeichnet und situationsspezifische Geräusche wurden in Klammer angegeben sowie auffällige Betonungen unterstrichen wurden (Froschauer/Lueger 1992, S. 88). Die großteils in Umgangssprache geführten Interviews wurden in Hochdeutsch getippt, lediglich treffende umgangssprachliche Ausdrücke wurden wörtlich und unter Anführungszeichen übernommen. Die Namen der Interviewpartnerinnen wurden anonymisiert indem die Interviews mit Buchstaben gekennzeichnet wurden. Es ergaben sich also Interview A, B, C, D, E und F.

Der zweite Schritt in der Interpretation der Interviews ist das Paraphrasieren. Hierzu wurden die Interviews Frage für Frage durchgearbeitet und die in den Antworten enthaltenen Aussagen wurden im Sinne der Interviewpartnerin prägnant formuliert. Danach wird das Interview verdichtet (Hofer 1999, S. 5). Hierbei werden die Paraphrasen nochmals auf eine Hauptaussage reduziert und diese mit den Zeilennummern der im Interview dazu vorkommenden Aussagen belegt. Dabei war es ausschlaggebend zu beachten, was der jeweiligen Interviewpartnerin wichtig war bzw. was sie mit der bestimmten Aussage meinte (Hofer 1999, S. 9).

Zur Hypothesengenerierung wurde das gesamte Material verwendet. Hierbei wurden die wesentlichen Aussagen im Sinne der Interviewpartnerinnen konkretisiert. Diese wurden wiederum mit unterschiedlichen Textpassagen belegt (Hofer 1999, S. 6)

10.5 Ergebnisse aus den Interviews und Hypothesengenerierung

Auf den folgenden Seiten werden die Ergebnisse der Studie im Detail dargestellt. Es werden zu den einzelnen Hypothesen wörtliche Belege aus den unterschiedlichen Interviews angeführt, Erklärungen zum Verständnis der Hypothesen gegeben sowie weiterführende Interpretationen, Verknüpfungen mit der erarbeiteten Theorie und Anwendungsmöglichkeiten dargestellt. Um alle Hypothesen auf einen Blick zu haben, befindet sich hier eine Übersicht:

Hypothesen im Überblick

1. Die Doppelbelastung schränkt Frauen beim Netzwerken erheblich ein.
2. Frauen haben keine Tradition des Netzwerkens wie Männer, da es für sie lange Zeit tabu war.
3. Unternehmerinnen netzwerken immer mehr.
4. Die Nutzungshäufigkeit und die Nutzungsintensität von Netzwerken durch Unternehmerinnen sind von der Größe des Unternehmens und der Branche abhängig.
5. Männer netzwerken informell anders als Frauen.
6. Die Beziehungsebene spielt für Frauen auch in Geschäftsbeziehungen eine sehr große Rolle.
7. Für Unternehmerinnen ist der informelle Teil von Veranstaltung ausschlaggebend für ihre Kontaktpflege.
8. Unternehmerinnen wählen die Veranstaltungen, die sie besuchen, nach Thema aus.
9. Positives Feedback in Netzwerken verbessert das Selbstwertgefühl der Unternehmerinnen.
10. In männerdominierten Branchen müssen Frauen mit fachlicher Kompetenz punkten.
11. Bestehende Kontakte sind beim Unternehmensaufbau ausschlaggebend.

Hypothese 1:

Die Doppelbelastung schränkt Frauen beim Netzwerken erheblich ein.

In fünf von sechs Interviews wurde der Punkt Doppelbelastung der Frauen besonders betont. Durch die Verpflichtung im Haushalt und die Verantwortung bei der Kindererziehung, die noch immer zum Großteil bei den Frauen liegen, werden Unternehmerinnen zeitlich sehr stark eingegrenzt. Netzwerken nimmt sehr viel Zeit in Anspruch. 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.“ (A S. 1, Zeile 6 – 9)

„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. (C S. 3, Zeile 29 -33, S. 4, Zeile 1 – 2)

„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 4 zuhause ist und dann fürs Kind da sein kann und will, dann ist es sicher oft schwierig, am Abend weg zu gehen.“ (D S. 13, Zeile 1 – 4)

Die Doppelbelastung wird auch in der Theorie und in früheren Studien oft als Grund für die geringe Nutzung von Netzwerken durch Frauen angesehen (WKO 2005, S. 39; Döbler 1998, S. 129; Voigt 2003, S. 230). Jungbauer-Gans sowie Inreiter-Moser/Moldaschl (2005, S. 302f.) haben festgestellt, dass, um diese Doppelbelastung etwas zu verringern, die emotionelle sowie zeitliche Unterstützung durch das enge Netzwerk, wie Familie, wichtig ist (siehe Seite 53ff.). Das hat sich auch wieder in dieser Studie bestätigt.

„Oh ja, die brauch ich auch! [...] sonst würd ich das in der Arbeit nicht schaffen.“ (A S. 4, Zeile 28 -33, S. 5, Zeile 1 - 2)

„Man braucht auch die Unterstützung von der Familie, die braucht man unbedingt. [...] Für allein erziehende Frauen ist das sehr sehr schwierig.“ (C S. 5, Zeile 18 – 21)

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 beruhigt zum Netzwerken aufwenden, da sie sich darauf verlassen können, dass alle Aufgaben zuhause erledigt werden. Würden den Unternehmerinnen diese Verantwortlichkeiten stärker abgenommen, könnten sie sich stärker dem Netzwerken widmen. Eine Betreuungsprämie für Kinder und pflegebedürftige Menschen, wie von der Frau in der Wirtschaft, wäre ein erster Schritt, um den Unternehmerinnen bzw. den Frauen eine Verpflichtung zu erleichtern (Betreuungsprämie 2006).

Weiterführend lässt sich diese Hypothese interpretieren, dass Unternehmerinnen, die sich während ihrer Babypause nicht am Netzwerken beteiligt haben, sehr schwer erneut Anschluss finden. Aus den Interviews geht hervor, dass es notwendig, während der Kinderpause trotzdem nicht die bisherigen Kontakte zu verlieren. Auch in dieser Phase sollen sie versuchen, ihr bestehendes Netzwerk am Leben zu halten, um den Anschluss nicht zu verlieren. Die Netzwerke erst nach der Kinderpause neu aufzubauen ist mühsam und das es kann lange dauern. Wenn Frauen die Kontakte während der Babypause aufrechterhalten, dann ist der Wiedereinstieg in das Berufsleben leichter.

„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.“ (E S. 11, Zeile 16 – 20)

Hypothese 2:

Frauen haben keine Tradition des Netzwerkens wie Männer, da es für sie lange Zeit tabu war.

Im Gegensatz zu Männern, welche eine lange Tradition des Netzwerkens haben, haben Frauen erst seit kurzem die Möglichkeit Netzwerke zu nutzen. Es sind zB auch die meisten Clubs reine Herrenclubs. Aber auch informelles Netzwerken ist Tradition. Frauen können auf keine Tradition des Netzwerkens zurückblicken. Ein Grund dafür ist, dass Frauen noch nicht lange dieselben Freiheiten wie Männer haben. Deshalb networken Männer auch stärker informell. Für Frauen war diese Art der Kommunikation und des Beisammenseins lange nicht gesellschaftsfähig. In den

Interviews wurde dies mehrfach in verschiedenen Kontexten unterstrichen. Hier eine Auswahl der konkretesten Aussagen.

„Die meisten Service Clubs aber auch sind eine reine Männer-Riga. [...] Aber so die alteingesessenen Clubs sind reine Herrenclubs. Gerade eben am Land. Und das erschwert das Netzwerken für Frauen natürlich schon wieder.“ (C S. 4, Zeile 23 – 34)

„Es ist ja eigentlich das, was die Männer immer schon gemacht haben. Dh sie sind zum Stammtisch gegangen. [...] Wenn man da nicht mit einem Burschen wo hingekommen ist, da hat es e schon so geheißßen. Wurde man schon schief angeschaut.“ (D S. 3, Zeile 33 – 34, S. 4, Zeile 1 – 10)

„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. Wenn es etwas gibt, dann machen sie es nicht, weil sie es einfach nicht gelernt haben. Das ist das Problem.“ (E S. 1, Zeile 6 – 11)

„Netzwerke ist ein Instrument, das aus dem Geschäftsleben nicht mehr weg zudenken sind. Früher halt nur Männer, jetzt auch Frauen.“ (E S. 10, Zeile 28 – 29)

Genauerer dazu findet sich in den Kapiteln 7.2, in dem die Seilschaften der Männer erläutert werden und 8.1 in dem ein geschichtlicher Überblick über die vergleichsweise kurze Zeitspanne gegeben wird, in der die ersten Frauennetzwerke aufgetaucht sind und in der sich Frauen aus dem Korsett der Unselbständigkeit gelöst haben. In diesen Seilschaften haben Männer schon seit Jahrhunderten einen Zusammenschluss, in dem sie sich gegenseitig unterstützen und ihre Kontakte zum wechselseitigen Vorteil nützen.

Da Frauen oft erst nach der Familienplanung ihr Unternehmen gründen, ist auch die durchschnittliche Unternehmerin 45 Jahre alt. Viele davon haben sicherlich ihr Unternehmen schon vor oder während einer Zeit der starken Doppelbelastung durch Kindererziehung geführt, doch sind sie jetzt in einem Alter, in dem sie relativ frei netzwerken könnten. Da dies erst in den letzten Dekaden für Frauen möglich wurde, ist es für ältere Unternehmerinnen natürlich schwierig mit dem Netzwerken zu beginnen. Unternehmerinnen älterer Generationen haben erst sehr spät die Bedeutung des Netzwerkes kennen gelernt. Um den Umgang der Unternehmerinnen mit Netzwerken zu verbessern, müssen Frauen erst lernen zu netzwerken und die Kontakte richtig zu nutzen. Es muss ihnen einerseits bewusst gemacht werden, was das Netzwerken für den Erfolg ihres Unternehmens bedeutet,

und 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.“ (C S. 6, Zeile 12 – 15)

„Wenn es etwas gibt, dann machen sie es nicht, weil sie es einfach nicht gelernt haben. Das ist das Problem.“ (E S. 1, Zeile 10 – 11)

Ein weiterer Grund dafür, dass Frauen in diesen Generationen nicht optimal netzwerken, ist, dass sie diese Freiheiten, die sie früher nicht hatten, einerseits nicht zu nutzen wissen und andererseits diese innere Barrieren auslösen. Das liegt an der unterschiedlichen 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.“ (C S. 9, Zeile 19 – 22)

„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.“ (D S. 4, Zeile 2 – 6)

„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.“ (F S. 1, Zeile 11 – 14)

„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.“ (F S. 1, Zeile 27 – 31)

Um eben genannte Punkte, die diese Hypothese aufwirft, noch einen Schritt weiter zu interpretieren, könnte man die horizontale und die vertikale Segregation (siehe Kapitel 5.3) damit in Verbindung bringen. Nicht nur gewisse Freiheiten waren den Frauen untersagt, sondern es war auch lange verpönt, dass Frauen bestimmte

Berufe ausüben. Wenn Frauen also nun ein Unternehmen in einem männerdominierten Beruf gründen, setzen sie sich auch über diese veralteten gesellschaftlichen Normen hinweg. Das kann erklären, warum sich die umsatzstärkeren und größeren Unternehmen in Frauenhand in männerdominierten Branchen befinden (vgl. Kapitel 5.2.1). Weiters wurde in früheren Studien festgestellt, dass Unternehmerinnen, die vor der Gründung ihres eigenen Unternehmens in leitender Position tätig waren, Netzwerke stärker nutzen (vgl. Kapitel 8). Es wäre interessant in weiteren Studien festzustellen, in wie weit ein Zusammenhang zwischen diesen oft noch in den Menschen verankerten Wertvorstellungen und der beruflichen Segregation besteht. Bzw. wie sehr diese Wertvorstellungen Frauen beim Netzwerken und somit in ihrer beruflichen Karriere noch beeinflussen.

Hypothese 3:

Unternehmerinnen netzwerken immer mehr.

Mit dieser Hypothese kann an die Interpretation von Hypothese 2 angeschlossen werden. Es zeigt sich, dass sich Frauen immer mehr trauen ihre neuen Freiheiten zu nutzen, da immer mehr Frauen auch netzwerken. Lt. den Aussagen der Interviewpartnerinnen ist ein Aufwärtstrend zu spüren. Immer mehr Frauen besuchen die Veranstaltungen der formalen Netzwerke und es stellen sich auch immer mehr „Stammbesucherinnen“ ein, also Unternehmerinnen, die aufgrund der Geselligkeit gerne wiederholt die Veranstaltungen formaler Netzwerke besuchen. Hierbei entwickelt sich eine Dynamik, in der Unternehmerinnen immer mehr 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! (C S. 9, 10 - 13)

Das kommt schon, langsam, aber es kommt. (D S. 2, Zeile 18 – 19)

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 weiter helfen. 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. (D S. 2, Zeile 26 – 33)

Es gibt immer mehr junge Unternehmerinnen, die mit diesen neuen Freiheiten aufgewachsen sind und somit zu nutzen wissen. Es werden auch immer mehr Unternehmerinnen netzwerken, da jetzt viele dieser Unternehmerinnen in Karenz sind und danach sich zeitlich wieder mehr dem Netzwerken widmen können. Da diese jungen Generationen an Unternehmerinnen immer mehr werden und stetig die älteren Generationen ablösen werden, werden bald Unternehmerinnen 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.“ (A S. 1, Zeile 31 – 33)

„Wir müssen absolut authentisch bleiben und mit dem arbeiten, was wir haben, wir haben e sehr viel. Aber die Männer haben noch weniger, wir können nicht gegeneinander, nur miteinander... für die Männer wird's e schwierig, die Frauen stürmen vor... sie haben e den besten Jahrgang, vor 20 Jahren wär das nie gegangen, was heute geht...“ (F S. 8, Zeile 17 – 28)

Dass die bereits aktiven Unternehmerinnen sich einig waren, dass Netzwerken sich positiv auf den Erfolg des Unternehmens (siehe Kapitel 7) auswirkt, zeigt dass Frauen die Wichtigkeit des Netzwerkens doch immer mehr erkennen. Ein Punkt dabei ist, dass ständiger positiver Kontakt zu anderen Unternehmern sowie potentiellen Kunden 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/ihres Unternehmens zu gewährleisten.

Hypothese 4:

Die Nutzungshäufigkeit und die Nutzungsintensität von Netzwerken durch Unternehmerinnen sind von der Größe des Unternehmens und der Branche abhängig.

Zwischen den Interviews mit Kleinunternehmerinnen und jenen Unternehmerinnen, die einen Mittelbetrieb führen, war ein deutlicher Unterschied zu erkennen. Diejenigen Unternehmerinnen, die ein größeres Unternehmen führen, netzwerken erheblich mehr, da ihr Unternehmen anders organisiert ist und sie somit bloß die

Führungsrolle übernehmen müssen. Die Unternehmerinnen, die ein Kleinunternehmen führen, sind nicht nur mit der Führungsrolle belastet, sondern müssen sich auch um andere Aufgaben kümmern und diese ausführen. Daher bleibt ihnen wesentlich weniger Zeit, um zu netzwerken.

„Nein, eigentlich nicht. Wie gesagt, ich bin so schon stark genug ausgelastet. Ich lese die News, die Infoblätter etc, auch die Innungsinfo, aber mehr.“ Eigentlich nicht. (A S. 4, Zeile 16 – 18)

„Im Jahresschnitt ca 1x im Monat. Und nur wenn das Thema passt. Danach bin ich dann eher die, die kurz smalltalkt und sich dann verabschiedet.“ (B S. 6, Zeile 30 – 31)

„Also die Woche hat 7 Tage und 5 oder 6 davon bin ich unterwegs. [...] Es ist halt manches Mal schon sehr viel. Aber das bin ich schon gewohnt inzwischen.“ (D S. 10, Zeile 1 – 10)

„Zb auf einen weißen Spritzer zusammensetzen... jemanden anrufen, du bist du mal nach X unterwegs oder ich komme mal nach Y... wenn ich nach Y komme, schaue ich immer, dass ich das verbinde... ich habe da am Vormittag einen Bürotermin, dann zum Mittagessen, am Nachmittag und dann noch mal jemand zum Abendessen. Und diese Kontakte bereite ich 4 Wochen vorher vor.“ (E S. 5, Zeile 16 – 21)

„Netzwerk ist aktive ARBEIT! [...] Fast täglich bin ich unterwegs, max 1 Tag zuhause, wobei ich aber die privaten Dinge immer zurückstelle... Ich kann sagen, dass ich am tag sicher 1 Stunde für die Netzwerke aufwende.“ (F S. 7, Zeile 8 – 14)

Es ist bei den Antworten schon klar zu erkennen, dass netzwerken sehr viel Zeit in Anspruch nimmt. Im Vergleich zu den Unternehmerinnen, die schon viele Erfahrungen im Bereich Netzwerke haben, wenden Kleinunternehmerinnen zu wenig Zeit zum Netzwerken auf. Das ist ein weiterer Grund, warum der Großteil der Unternehmerinnen sehr wenig netzwerkt, denn 95 % der Unternehmerinnen führen ein Kleinst- oder Kleinunternehmen. Eben diese Unternehmerinnen sind mit dem Alltagsgeschäft sehr stark ausgelastet, und haben damit neben diesen Tätigkeiten wenig bis keine Zeit zum Netzwerken.

In Verbindung mit Hypothese 1 lässt sich aber daraus schließen, dass Männer, die ein Kleinunternehmen führen, trotzdem noch mehr Zeit haben, als jene Unternehmerinnen, da bei ihnen die Doppelbelastung wegfällt. Das bedeutet, dass Unternehmer in der Größenklasse der Kleinunternehmen trotz der starken Belastung eines Kleinunternehmers mehr netzwerken können. In diesem Zusammenhang wäre eine Untersuchung interessant, die den Zeitaufwand, den Unternehmer und Unternehmerinnen gewisser Unternehmensgrößenklassen zum Netzwerken aufwenden, vergleicht.

Die Nutzungshäufigkeit und die Nutzungsintensität von Netzwerken durch Unternehmerinnen sind nicht nur von der Größe des Unternehmens, sondern auch von der Branche abhängig.

„Naja, da is es schwierig. Die meisten sind Privatkunden und man lässt sich ja nicht so oft neue Möbel machen. [...] Da reicht das, dass sie wissen, freundlicher Kontakt, gute Qualität, Pünktlichkeit und schöne Planung. Die kommen dann immer wieder.“ (A S. 2, Zeile 31 – 33, S. 3, Zeile 1 – 2)

„Man muss da aber schon auch selektieren, man kann nicht alle bearbeiten. Aber das sehe ich auch, dass es von Branche zu Branche verschieden ist. [...] Da gibt es unterschiedliches Material und Informationen. Und es ist unterschiedlich, wie ich Privatkunden und Unternehmer handle.“ (C S. 8, Zeile 8 – 12)

„Ich gehe generell, liegt eventuell auch an meinem Metier, ich geh immer auf Veranstaltungen der WKO oder auch drüben in Niederbayern oder wenn ich meine Seminare abhalte, das sind natürlich größere Firmen. Ich nutze es, ich gehe hin.“ (E S. 4, Zeile 32 – 34)

Das bedeutet, dass die Kunden in unterschiedlichen Branchen auch unterschiedlich angesprochen werden. In Branchen, in denen an andere Unternehmen abgesetzt wird, ist es wichtig, viele Netzwerkkontakte zu haben und dadurch Möglichkeiten zu finden, große Mengen absetzen zu können. Diese Kontakte werden auch ständig gepflegt, da weiterverarbeitende Unternehmen immer wieder kaufen. Verlässliche Beziehungen und Vertrauen sind wichtig. In anderen Branchen wiederum werden bloß Privatkundschaften beliefert, welche sehr selten kaufen. Es ist in diesen Branchen schwieriger, ein Netzwerk zu Kunden aufzubauen, da es sehr lange Intervalle gibt, bis ein erneuter Kauf von statten geht. Deshalb werden diese Kontakte nicht ständig aktiv gepflegt.

Hypothese 5:

Männer netzwerken informell anders als Frauen.
--

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 unterschiedliches Freizeitverhalten.

„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 Schmach führen. [...] Dieses Sich-Treffen ist sicher nicht so ausgeprägt, bzw. After-Business-Talk ist sicher eher eine Männergeschichte.“ (B S. 6, Zeile 1 – 8)

„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.“ (D S. 8, Zeile 21 – 25)

„Das merkt man ganz extrem, wenn Frauen überhaupt auf Veranstaltungen gehen... da ist eine sehr große Spalte dazwischen, wo Frauen hin gehen 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.“ (E S. 1, Zeile 15 – 19)

„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.“ (F S. 1, Zeile 6 – 14)

Frauen gestalten ihre Freizeitaktivitäten anders als Männer. Dies hängt mit Sicherheit auch mit Hypothese 2 zusammen, aber auch mit den unterschiedlichen Interessen von Frauen und Männern. Frauen versuchen die wenige Zeit, die sie für sich haben, auch für sich persönlich zu nutzen. Sie wollen dabei über Privates reden und die Maske der Unternehmerin abnehmen und einfach sie selbst sein. Es gibt hier aber auch einen Zusammenhang mit der nächsten Hypothese, der Beziehungsebene und der Informationsebene. 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 wöchentliches Treffen der Unternehmerinnen im Fitness-Center oder zum Stammtisch wurden von keiner Unternehmerin erwähnt.

Hypothese 6:

Die Beziehungsebene spielt für Frauen auch in Geschäftsbeziehungen eine sehr große Rolle.

Frauen netzwerken im Allgemeinen eher auf Beziehungsebene und Männer steigen hingegen fast sofort auf der Informationsebene ein. Das ist ein wichtiger Punkt, der in der Theorie oft erwähnt wird, manchmal aber bloß als Klischee abgetan wird. Darum

wurde dieser Punkt nur sehr kurz in der vorangehenden Theorie erwähnt. In der Studie hat es sich aber sehr stark bewahrheitet, 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.“ (A S. 3, Zeile 11 – 13)

„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 kennen zu lernen. Frauen denken sich hingegen, persönliche Gespräche, bei mir ist es genauso, bringen mehr, anstatt oberflächliche Gespräche.“ (B S. 5, Zeile 16 – 19)

„Ein Mann geht zu Veranstaltungen um sich Informationen zu holen, eine Frau smalltalkt auf Beziehungsebene.“ (E S. 1, Zeile 17 – 19)

„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...“ (E S. 3, Zeile 29 – 31)

Zum Aufbau einer Geschäftsbeziehung ist es für Frauen sehr wichtig, dass sie auf Beziehungsebene mit dem/der potentiellen GeschäftspartnerIn gut auskommen. Es ist für sie also nicht nur die Information wichtig, also die potentiellen 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.“ (B S. 5, Zeile 24 – 30)

„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.“ (E S. 1, Zeile 19 – 21)

Sie 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 weiter geben und sich unterstützen. Wir Frauen müssen uns immer gleich lieben. I merk das, ich bin selber in Netzwerken drinnen.“ (F S. 2, Zeile 10 – 14)

„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.“ (F S. 3, Zeile 1 – 10)

„Ab und zu trifft man sich auch persönlich, besonders bei den Frauennetzwerken gibt es die Chance, dass sich Freundschaften entwickeln.“ (F S. 7, Zeile 10 - 11)

Jede Kommunikation enthält zwei Aspekte: den Beziehungsaspekt und den Informationsaspekt. Kommunikation läuft also auf diesen beiden Ebenen ab, wobei wichtig ist, dass die Beziehungsebene die Informationsebene definiert. Das bedeutet, dass die Beziehungsebene bestimmt, wie der/die KommunikationspartnerIn die Informationen aufnimmt. Es liefert die Informationsebene also die Informationen und die Beziehungsebene die Informationen über die Informationen (Birkenbihl 2004, S. 200ff., Watzlawick et al. 1969, S. 53ff.).

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, S. 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, S. 192f.).

Hypothese 7:

Für Unternehmerinnen ist der informelle Teil von Veranstaltung ausschlaggebend für ihre Kontaktpflege.
--

Kontakte werden insbesondere bei diversen Veranstaltungen aufrechterhalten und oft auch geknüpft. Man trifft sich und spricht im informellen Teil der Veranstaltung miteinander. Zufällige Treffen bei diesen Veranstaltungen reichen aufgrund des gegenseitigen Kennens aus. In allen Interviews wurde dies mehrfach betont. Hier eine Auswahl der konkretesten Aussagen.

„Naja, ich treffe da oft frühere Kundschaften oder auch Leute von der Gemeinde.“ (A S. 2, Zeile 6)

„Kontakt, ja, natürlich, man sieht sich auf diversen Veranstaltungen für die Branche.“ (B S. 4, Zeile 11 – 12)

(Wie hält man Kontakte aufrecht?) „Indem man immer wieder Events macht. Ca 3 – 4 mal im Jahr.“ (C S. 3, Zeile 9)

„Das ist sicher der wichtigste Teil. Wir schauen einfach, dass ein Buffet aufgebaut ist, dass sie noch bleiben.“ (C S. 6, Zeile 4 – 5)

„Die Veranstaltungen dauern meistens eine dreiviertel Stunde bis eine Stunde, wir machen das immer sehr kurz, danach stehen sie aber lange beieinander. Oft ist es so, dass wir um Mitternacht sagen müssen: Hallo, es wird gleich das Licht abgedreht. Und da kommen schon gute Netzwerke heraus.“ (D S. 2, Zeile 11 – 15)

„Nein, das habe ich schon festgestellt, insbesondere bei größeren Veranstaltungen, dass eine Unternehmerin plötzlich bei eine Gruppe steht, bei der sie noch nie gestanden hat. 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 weiter helfen. Das kommt aus der Unternehmerinnengruppe schon heraus, da hat sich in den letzten Jahren schon sehr viel getan.“ (D S. 2, Zeile 24 – 29)

Für Kleinunternehmerinnen ist es wichtig bei Veranstaltungen in der Umgebung ihre Chancen zum Netzwerken zu nutzen. Hierin fallen auch verpflichtende Veranstaltungen wie Elternabende etc. aber auch lokale informelle oder formale brancheninterne Netzwerke. Es besteht Kontakt zu lokalen formalen und informellen kleineren Netzwerken und es ist wichtig lokal mit dem Unternehmen präsent zu sein.

„Ich geh aber öfter auf Veranstaltungen im Ort.“ (A – S. 1, Zeile 9 – 10)

„Naja, ich treffe da oft frühere Kundschaften oder auch Leute von der Gemeinde, das macht schon ein gutes Bild. Gerade da ich auch durch die Kinder viel auf der Gemeinde bin, sprech ich da oft mit den Leuten.“ (A S. 2, Zeile 6 - 8)

„Das bestätigen auch die Anrufe, die ich getätigt habe. Man muss ja auch im Ort etwas machen, Elternverein, Kulturkreis im Ort. Und da sollen sie auch hin gehen.“ (C S. 9, Zeile 25 – 27)

Es gibt noch sehr viele andere Möglichkeiten, wie Kontakte informell gepflegt werden können. Innreiter-Moser/Moldaschl (2005) haben in ihrer Studie versucht, einige typische Methoden, wie Männer oft informell netzwerken, bei Frauen abzufragen, doch leider war die Antwortquote in diesem Bereich sehr gering. Es wurde vermutet, dass der Grund für die geringen Antworten diese männertypische informelle Netzwerken ist. Aufgrund der bisherigen Hypothesen und der Aussagen der Unternehmerinnen, kann man aber annehmen, dass sich die informelle Kontaktpflege durch Frauen wirklich zum Großteil bei informellen Veranstaltungen, den informellen Teilen von Veranstaltungen formaler Netzwerke sowie bei

Privateinladungen abspielt. In Hypothese 5 und 6 hat sich deutlich gezeigt, dass Frauen ein anderes Freizeitverhalten und andere Freizeitinteressen als Männer haben. Deshalb nutzen sie ihre Freizeitaktivitäten nicht für geschäftliche Angelegenheiten, oder eben nur sehr selten.

Einen weiteren Grund warum Frauen beim Netzwerken ein Augenmerk auf diese Veranstaltungen legen könnte der Zeitmangel sein. Auf diesen Veranstaltungen können sie eine große Bandbreite von Kontakten treffen, pflegen und knüpfen, was den Zeitaufwand natürlich deutlich verringert im Gegensatz zu separaten Treffen mit den einzelnen Kontakten.

Hypothese 8:

Frauen wählen die Veranstaltungen, die sie besuchen, nach Thema aus.
--

Obwohl die Veranstaltungen zum Aufrechterhalten der Kontakte und zur informellen Kontaktpflege genutzt werden, suchen Unternehmerinnen die Veranstaltungen, die sie besuchen nach Thema aus.

„Im Jahresschnitt ca 1x im Monat. Und nur wenn das Thema passt. Danach bin ich dann eher die, die kurz smalltalkt und sich dann verabschiedet.“ (B S. 6, Zeile 30 – 31)

„Netzwerken ist etwas, das einfach passiert, ich habe da keinen Plan, ich sage nicht, diese Woche muss ich auf die und die Veranstaltungen, da muss ich hin, weil man muss sehen und gesehen werden. Mach ich nicht.“ (B S. 7, Zeile 8 – 10)

„Am Anfang kommen sie noch wegen dem Thema und mit der Zeit , das merke ich, dass sie sagen ok, es muss halt jede Veranstaltung so gut sein, so dass auch Spaß danach noch dabei war, dass sie wieder kommen.“ (C S.8, Zeile 28 – 31)

„Ja, sie besuchen die Veranstaltungen nach dem Thema. Ist es ein reißender Titel oder ist ein toller Vortragender da, dann ist der Saal voll.“ (D S. 2, Zeile 10 – 11)

„Ich muss natürlich auch eine Auswahl treffen, wo ich hin gehe. Also natürlich mal nach Thema der Veranstaltung, wer ist vor Ort?“ (E S. 5, Zeile 4 – 5)

Der eine Teil der Unternehmerinnen wählt deshalb die Veranstaltungen nach Thema aus, da sie nur Veranstaltungen besuchen wollen, die ihnen inhaltlich zusagen und wichtige Informationen bringen. Diese Informationen wollen sie für ihr Unternehmen nutzen und sie besuchen eher selten Veranstaltungen. Manche dieser Unternehmerinnen besuchen die Veranstaltung wirklich nur wegen des Themas und

verabsäumen dabei die informelle Kontaktpflege. Ein weiterer Teil dieser Unternehmerinnen, nutzt aber trotzdem den informellen Teil der Veranstaltung. Der zweite Teil der Unternehmerinnen entscheidet sich für Veranstaltungen deshalb nach Inhalten, da sie nicht alle Veranstaltungen besuchen können, zu denen sie eingeladen werden. Diese Unternehmerinnen besuchen trotzdem sehr häufig Veranstaltungen.

Hypothese 9:

Positives Feedback in Netzwerken verbessert das Selbstwertgefühl der Unternehmerinnen.

Durch Feedback verbessern Netzwerke das Selbstbewusstsein der Unternehmerinnen und aufgrund des verbesserten Selbstwertgefühls ist es für sie leichter sich und ihr Unternehmen zu präsentieren.

„Das war für mich der absolute Kick.“ (F S. 3, Zeile 31)

„Ich bin als Frau dort hingekommen und hab mir gedacht, was die alles drauf haben, wie gut die alle sind. Wie gescheit die Frauen sind, welche Positionen die haben. [...] Und das gibt einem selbst auch Auftrieb[...] Du bist aufgewertet durch den Kreis, wo du dabei bist. Das ist das, was ich absolut erlebt habe. Und ich bin dann auch drauf gekommen... der Vorteil war, dass das Selbstbewusstsein in diese Richtung einfach so gestiegen ist, weil du dich selber ja in einer gewissen Weise wahr nimmst und auch diese Fremdwahrnehmung... Frauen, die du absolut einschätzt in deiner Wahrnehmung und die dich aber umgekehrt genauso hoch einschätzen, da bekommst du eine Bestätigung und deshalb finde ich Netzwerke auch so wichtig. Noch dazu weil wir Frauen einen Perfektionismusdrang haben, wir genügen uns nie.“ (F S. 4, Zeile 2 – 16)

„Ja, weil ich mich in meiner Persönlichkeit verändert habe, weil ich drauf gekommen bin, was ich wirklich alles kann. [...] Und wenn man in Netzwerken ist, da sieht man das auch deutlich. Und man sieht, was man für die eigene Person daraus generiert.“ (F S. 4, Zeile 27 – 33, S. 5, Zeile 1 – 3)

„Ja, das glaube ich schon. Absolut. Das habe ich auch an meiner Person verspürt. Wenn du dich klein fühlst, dann traust du dich auch nirgends hin gehen. Weil du die Konfrontation etwas scheust, da du immer das Gefühl hast, der andere kann das besser. Und da ist eine gewisse Scham auch dahinter, da viele Frauen gar nicht wissen, wie gut sie sind. Wenn eine zb nur 2 MA hat und Familie und Kinder, fühlt sie sich vielleicht nicht so groß, aber sie muss perfekt managen können.“ (F S. 5, Zeile 30 – 33, S. 6, Zeile 1 – 2)

Das Selbstwertgefühl und die richtige Selbsteinschätzung und Einschätzung des eigenen Unternehmens trägt sehr viel dazu bei, wie man sich und sein Unternehmen nach außen präsentiert. Besonders Frauen haben oft das Problem, dass sie sehr

perfektionistisch sind und sich dadurch zurückstellen. Indem sie das tun, schmälern sie ihr Können und ihre Leistungen bei der Präsentation stark. Ein Mann schreibt zB in seinen Lebenslauf gute Italienischkenntnisse, obwohl er sich gerade im Restaurant verständigen kann wohingegen Frauen schreiben etwas Italienisch, obwohl sie in dieser Sprache maturiert haben. Erst durch positive Bewertungen und Feedback erkennen sie, wie gut das ist, was sie machen. Männer hingegen fällt es nicht so schwer, sich und seine Leistungen nach außen positiv zu präsentieren.

Das Selbstwertgefühl wurde von Interviewpartnerin F als wichtiger Punkt dargestellt, den Netzwerke stark beeinflussen können. Eine Definition für das Selbstwertgefühl lautet: „Das Selbstwertgefühl ist die zentrale Einheit unseres Seins, auf die wir letztlich alles beziehen.“ Jeder Mensch will sich wertvoll fühlen (Birkenbihl 2004, S. 25) und daher ist es ein sehr positiver Aspekt von Netzwerken, wenn sie das Selbstwertgefühl stärken können.

Feedback ist ein Begriff, den wir aus dem Englischen übernommen haben und der auch bei uns (in der EDV und Kybernetik) Anwendung findet. Feedback bezeichnet Rückkoppelung, Rückmeldung (Birkenbihl 2004, S. 175; Fengler 1998, S. 12).

		sich selbst	
		bekannt	unbekannt
anderen	bekannt	A: Öffentliche Person	C: Blinder Fleck
	unbekannt	B: Privatperson	D: Unbekanntes

Abb. 15: Das Johari Fenster. Quelle: Fengler, 1998, S. 16

A ist der Bereich des gemeinsamen Wissens. B ist der Bereich der Zurückhaltung. C ist der Bereich des blinden Fleckes. Das ist das, was andere sehen, man selbst aber nicht und deshalb hilft hier Feedback zur Verbesserung. D ist das Unbekannte, wo Selbstbeschäftigung und Begegnung mit anderen helfen können (Fengler 1998, S. 16ff.)

Interviewpartnerin F spricht in den Belegen auch die Theorie des JoHari-Fensters an. Das JoHari-Fenster soll die vier Bereiche der Eigen- und Selbstwahrnehmung zeigen und verdeutlichen, wie man die Selbsteinschätzung durch Feedback von bzw. Gespräche über die Selbstwahrnehmung mit anderen verbessern kann. Das JoHari-Fenster sieht wie folgt aus (Fengler 1998, S. 16f.):

Hypothese 10:

In männerdominierten Branchen müssen Frauen mit fachlicher Kompetenz punkten.

Insbesondere in frauenuntypischen männerdominierten Branchen wie zB Technik und Industrie müssen Frauen zuerst ihre Kompetenz in diesem Bereich zeigen bevor sie als gleichwertige Geschäftspartnerinnen akzeptiert werden. Sobald sie aber akzeptiert sind, wird in weiterer Folge kein Unterschied mehr gemacht.

„Auch bei uns in der Branche, die Holzbranche ist ja von Männern dominiert, hab ich kein Problem. Manche Männer schau'n zwar vielleicht am Anfang, aber sobald sie merken, dass ich was von meinem Fach versteh, legt sich das [...] Manchmal muss ich ihnen auch was erklären... nein, auch der Umgang mit den Männern in der Branche ist ganz normal und einfach.“ (A S. 6, Zeile 8 – 15)

„Ich denke gerade als Unternehmerin wirst du vielleicht zuerst etwas belächelt, aber sobald die Unternehmer merken, sie versteht etwas von dem, was sie tut, ist sie ein gleichwertiges Mitglied. Dann ist das Lächeln weg.“ (D S. 13, Zeile 32 – 34)

„Du wirst natürlich etwas beäugt, du hast einerseits natürlich einen kleinen Vorteil, weil du sehr bekannt bist, jeder kennt dich, das ist ein Vorteil, andererseits musst du als Frau in einem reinen Männernetzwerk deinen Mann zuerst einmal stehen, dich behaupten und zeigen, was du kannst, wie gut dein Unternehmen ist. Ich denke nicht, du musst der bessere Mann sein, sondern du musst mit deiner Kompetenz überzeugen.“ (F S. 3, Zeile 19 – 24)

Es ist wichtig, nicht der bessere Mann zu werden, sondern als Frau eine gleichwertige Geschäftspartnerin zu werden. Es ist nicht zielführend sich als Frau in gewissen Positionen als Mann zu benehmen und zu kleiden, da sie dadurch das Frausein verleugnen würde. Es ist eine Frau genauso in der Lage, eine besondere Leistung in technischen Branchen zu bringen und nicht nur in der zB der Textilbranche. Es ist auch nicht notwendig, dass eine Frau, um anerkannt zu werden, besser ist als ein Mann. Um die berufliche Segregation verringern zu können, muss eine Gleichstellung in allen Punkten stattfinden.

„Und das ist das, wofür ich immer wieder kämpfe. Ich sage immer wieder, wir wollen nicht bevorzugt werden, wir wollen keine Emanzen sein, wir wollen gleichwertige Geschäftspartner sein.“ (D S. 13, Zeile 34, Seite 14, Zeile 1 – 3)

„Man muss trotzdem Frau bleiben auch, wir sind nicht Männer zweiter Klasse. Wir haben ja unsere Vorzüge, unser Charme, unsere weiche Seite, das dürfen wir ja auch einsetzen, das sollen wir schon mitnehmen und auspacken.“ (E S. 4, Zeile 18 – 20)

„Bloß nicht dieser Emanzentrip und auch nicht der bessere Mann werden!“ (F S. 8, Zeile 15)

Es gibt noch immer sehr strikt getrennt Frauennetzwerke und Männernetzwerke und auch beim informellen Netzwerken haben Männer ihre Art, das zu nutzen und Frauen eine andere Weise informell zu netzwerken. Obwohl die Umgangsweise mit Netzwerken je nach Geschlecht unterschiedlich ist, gibt es für alle befragten Unternehmerinnen keinen Unterschied zwischen den Kontakten mit Männern und Frauen. Es ist für sie nicht schwierig neue Kontakte zu knüpfen, egal ob mit Unternehmern oder Unternehmerinnen.

„Aber ich tu mir leicht im Umgang mit Menschen und hab da kein Problem Kontakte zu knüpfen. [...] Der Umgang mit den Männern in der Branche ist ganz normal und einfach.“ (A Seite 6, Zeile 8 - 15)

„Für mich ist es nicht schwierig. Wer da ist, ist sowieso gewillt nach außen zu gehen und ist nicht da, um sich vor den anderen zu verstecken. Kontakte knüpfen ist absolut kein Problem.“ (B S. 5, Zeile 9 – 11)

„Für mich eigentlich nicht. Nein, gibt es eigentlich nicht.“ (C S. 9, Zeile 19 – 27)

„Ich glaube, dass da kein Unterschied ist. Es ist wenig Unterschied ob es mit einem Unternehmer oder einer Unternehmerin ins Gespräch zu kommen.“ (D S. 13, Zeile 30 – 32)

„Keine Probleme mit Unternehmern... warum schwerer darauf zu gehen.“ (E S. 10, Zeile 22)

Da Seilschaften noch immer sehr stark männerlastig sind und, wie Horvath (1999) es beschreibt, Frauennetzwerke nicht über dieselben Ressourcen verfügen wie Männernetzwerke und reine Männerclubs, wäre es erstrebenswert, Frauen den Zugang zu ebendiesen Einrichtungen zu ermöglichen. Durch gemeinsame, also gemischte Netzwerke, könnte man eine noch bessere Gleichstellung erreichen. Jemand, der ein Unternehmen führt, soll dieselben Chancen und Möglichkeiten haben wie jemand anderer, der dasselbe tut. Hierbei soll kein Unterschied zwischen den Geschlechtern gemacht werden. Es gibt schon Ansätze mit gemischten Netzwerken, diese sind jedoch sehr selten (seltener als reine Frauennetzwerke) und ebenso wenig einflussreich wie reine Frauennetzwerke.

Hypothese 11:

Bestehende Kontakte sind beim Unternehmensaufbau ausschlaggebend.

Das bestehende informelle Netzwerk wie Freunde und Familie sind beim Aufbau eines Unternehmens sehr nützlich und viele Ratschläge werden aus diesem Bereich angenommen. Für Unternehmerinnen sind, wie schon erwähnt, die strong ties zur zeitlichen und emotionellen Unterstützung sehr wichtig. Aber nicht nur in diesem Bereich, sondern auch zur Informationsbeschaffung und um die ersten Aufträge zu erhalten, wird in der Unternehmensgründungsphase insbesondere das bestehende Netzwerk herangezogen.

„Das auf jeden Fall. Eigentlich alle meine Freundinnen haben schon was bei uns machen lassen, die meisten das ganze Haus einrichten. Dadurch haben wir auch einen guten Ruf und deren Bekannte kommen auch oft zu uns. Mundpropaganda ist alles.“ (A. S. 5, Zeile 6 - 9)

„Ja, ganz bestimmt. Da werde ich wiederum auf das Material zurückgreifen, das ich habe und ich bin da ganz sicher, dass man dann im Laufe der Zeit ganz viele neue Kontakte vor Ort knüpfen wird. Es wird ein Gastronomieschiff sein und ich gehe davon aus dass da hoffentlich viel los sein wird und man wird dort selber auch viele Kontakte knüpfen.“ (B S. 3, Zeile 6 – 10)

„Lauft genauso, sicher hat man auch Unternehmer im engeren Freundeskreis, von denen man Tipps bekommt...“ (B S. 3, Zeile 14 – 15)

„Ich habe im Prinzip nicht sehr viele Netzwerke gebraucht oder in Anspruch genommen, weil es bei uns eben auch betrieblich anders aussieht. Viele Kontakte mit und durch die Stammfirma gibt es bei uns.“ (D S. 5, Zeile 32 – 33)

Die Tatsache, dass insbesondere das bestehende Netzwerk bei Unternehmensgründungen in verschiedenster Weise in Anspruch genommen wird, wurde schon von mehreren früheren Studien bestätigt (siehe Kapitel 8.2 und 8.5). Interessant ist aber, dass lt. der WKO (2005) sehr viele GründerInnen Probleme bei der Informationsbeschaffung über formale Netzwerke haben und sich auch viele JungunternehmerInnen und UnternehmerInnen eine Erleichterung hierbei wünschen. Entsprechend aller geführten Interviews ergibt sich aber ein gegenteiliges Bild, denn alle befragten Unternehmerinnen meinen, die Informationsbeschaffung über formale Netzwerke ist leicht.

„WKO, da holen wir oft Informationen ein (A S. 4, Zeile 11)“

„Ja, natürlich. Besonders die Förderungsschiene war für uns wichtig, da wir sehr viel umgebaut haben. Und da nimmt man dann die Stellen in Anspruch, die es dann dazu gibt. [...] sind wirklich sehr tüchtig und hilfsbereit.“ (D S. 6, Zeile 14 – 19)

„Ich kann mir alle Informationen beschaffen. Ich muss nur den Mut haben, wenn ich nun Gründer bin, auch hinzugehen und zu fragen. Oder ich gehe zum Gründerservice.“ (D S. 6, Zeile 23 – 25)

„Es ist sehr leicht, sich Informationen zu beschaffen, auch für Gründer und Gründerinnen, zb WKO, Gründerplattform, Junge Wirtschaft, Homepages... etc sehr viele bereiche, wo man sich austauschen kann... da ist es eigentlich noch einfacher!“ (E S. 10, Zeile 1 – 3)

„Infobeschaffung ist leicht, überall, Bund Kammer etc, aber es ist trotzdem leichter im Netzwerk.“ (F S. 6, Zeile 25 – 26)

Basierend auf diesen Belegen könnte der Grund für derartige Aussagen daran liegen, dass viele UnternehmerInnen bei der Informationsbeschaffung schnell verzagen, wenn sie nicht sofort zur richtigen Stelle gelangen. Ihnen sind diese unterschiedlichen formalen Netzwerke und die Möglichkeiten, die sie als GründerInnen haben, oft zu bürokratisch. Es ist wichtig, genau zu wissen, was man erfahren will, ansonsten kann die Informationsbeschaffung wie ein Hürdenlauf sein. Verstärkte Werbemaßnahmen und Information der Öffentlichkeit über die Informationsangebote der verschiedenen Netzwerke wären sicherlich sehr förderlich, um die Informationsbeschaffung weiter zu erleichtern. Manche haben auch nicht den Mut, ihre vermeintliche Unwissenheit bloß zu stellen und sich bei den unterschiedlichen Netzwerken zu erkundigen.

11. Resümee

Netzwerke sind signifikant für den Unternehmenserfolg und gewinnen durch den aktuellen gesellschaftlichen Wandel drastisch an Bedeutung, da immer größere Flexibilität sowie reger Austausch und Zusammenarbeit mit der Umwelt neue Anforderungen an die Organisationen stellen. In einem Land wie Österreich, dessen Wirtschaftslandschaft von KMUs geprägt ist, sind daher besonders die UnternehmerInnen gefordert, sich mit der Umwelt, den darin befindlichen Möglichkeiten und Netzwerken auseinander zu setzen. In der historischen Entwicklung haben Gemeinschaften von Männern in Wirtschaft und Politik eine lange Tradition und erst seit kurzem drängen auch Frauen in Positionen, in denen derartige lose Beziehungen notwendig sind. Da Frauen lange gar keinen Zugang zu Netzwerken hatten und ein komplett anderes Beziehungsumfeld, in dem sie insbesondere auf starke Bindungen bauen, als Männer aufbauen, ist es schwierig für sie, sich auf lose Bindungen und Strukturen einzulassen und für sich zu nutzen. Ein Problem, das die Aktivitäten der Unternehmerinnen noch immer einschränkt, ist das im Sozialisationsprozess vermittelte typische Rollenverhalten, bei dem die Frauen für Reproduktionstätigkeiten zuständig sind und dass noch immer versucht wird, Frauen durch „typische Frauenthemen“ zu Netzwerkveranstaltungen zu bringen.

Die Interviews ergaben das klare Bild, dass Unternehmerinnen informell anders netzwerken als Männer. Diese gehen einerseits eben auf die Freiheiten zurück, die Männer schon immer hatten, und die sich Frauen erst erkämpfen mussten, aber auch auf die Doppelbelastung der Frauen. Gerade durch diese Doppelbelastung sind Frauen versucht, sich eher mit starken Bindungen zu umgeben, da diese versuchen die Belastung zu reduzieren und auch eine psychische Unterstützung bieten. Frauen, die frei von diesen zusätzlichen Pflichten sind und schon lange Erfahrung mit Netzwerken und den Verhältnissen am Markt haben sowie junge aufstrebende Unternehmerinnen zeigen einen aktiveren Umgang mit Netzwerken. Durch dieses starke Generationengefälle ist es interessant zu beobachten, wie sich dieses Feld in Zukunft entwickeln wird. Es ist nicht notwendig, die Art des „männlichen Netzwerkers“ zu kopieren, jedoch ist ein Umdenken und eine offenere Zugangsweise von Unternehmerinnen eine Grundvoraussetzung, um mehr Nutzen aus den Netzwerken ziehen zu können.

Literaturverzeichnis

Literatur in Buchform und Artikel

Abarbanel, Karin, 1996

Frau macht sich selbständig, New York

Aderhold, Jens, 2004

Form und Funktion sozialer Netzwerke in Wirtschaft und Gesellschaft. Beziehungsgeflechte als Vermittler zwischen Erreichbarkeit und Zugänglichkeit.

Allen, W. David, 2000

Social networks and self-employment. In: The Journal of Socio-Economics, 29 (2000), S. 487-501

Ambos, Ingrid, 1989

Frauen als Unternehmerinnen und die Charakteristik ihrer Betriebe. Eine Untersuchung über den Raum Hannover. Kleine Verlag: Bielefeld

Assig, Dorothea, 2001

Frauen in Führungspositionen. Deutscher Taschenbuch Verlag: München

Bandhauer-Schöffmann, Irene, 2000

Die österreichische Vereinigung der Unternehmerinnen. In: Bendl, Regine (Hrsg.), Unternehmerinnen: Geschichte & Gegenwart selbständiger Erwerbstätigkeit von Frauen. Frankfurt am Main: Peter Lange GmbH, S. 88 - 134

Bendl, Regine/Riedl, Gabriela, 2000

Unternehmerinnen und Erfolg: Eine geschlechtsdifferenzierende Literaturanalyse. In: Bendl, Regine (Hrsg.), Unternehmerinnen: Geschichte & Gegenwart selbständiger Erwerbstätigkeit von Frauen. Frankfurt am Main: Peter Lange GmbH, S. 239 - 273

Birkenbihl, Vera F., 2004

Kommunikationstraining. Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten. Frankfurt am Main, MVG Verlag, 25. Auflage

Boos, Frank/Exner, Alexander/Heitger, Barbara, 1992

Soziale Netzwerke sind anders. In: Organisationsentwicklung, 11. Jg., Nr. 1 S. 54-61

- Casson, Mark/Paniccia, Ivana, 1995
Business Networks and Industrial Districts: A Comparison of Northern Italy and South Wales. England
- Döbler, Thomas, 1998
Am Abgrund. Zur Situation der Unernehmerin. In: Kück, Marlene (Hrsg.): Macht und Ohnmacht von Geschäftsfrauen. Berlin Verlag: Arno Spitz GmbH: Berlin, S. 123 - 138
- Döbler, Thomas, 2000
Theoretische Überlegungen zur Analyse von Geschlechtsspezifika von Unternehmerinnen und Unternehmern. In: Bendl, Regine (Hrsg.), Unternehmerinnen: Geschichte & Gegenwart selbständiger Erwerbstätigkeit von Frauen. Frankfurt am Main: Peter Lange GmbH, S. 296 - 333
- Eichmann, Hubert/Hochgerner, Josef/Nahrada, Franz (Hrsg.), 2000
Netzwerke – Kooperation in Arbeit, Wirtschaft und Verwaltung. Wien: Falter Verlag
- Fengler, Jörg, 1998
Feedback geben. Strategien und Übungen. Beltz Verlag: Weinheim und Basel
- Flick, Uwe, 2004
Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage. Rowohlt Taschenbuchverlag, Reinbeck bei Hamburg
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred, 1992
Das Qualitative Interview. Zur Analyse sozialer Systeme. WUV Universitätsverlag, Wien
- Göbel, Sigrun, 1998
Persönlichkeit, Strategien und Erfolg. In: Frese, M. (Hrsg.): Erfolgreiche Unternehmensgründer. S. 99 - 122 Verlag für angewandte Psychologie: Göttingen
- Goy, Antje, 2004
Vernetzte Frauen: Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen. Gelsenkirchen: Buersche Druckerei Dr. Neufang KG
- Granovetter, Mark, 1983
The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited In: Sociological Theory Volume 1, S. 201-233

Heidenreich, Martin, 2000

Regionale Netzwerke in der globalen Wissensgesellschaft. In: Weyer, J. (Hrsg.), Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München/Wien: Oldenburg Verlag S. 87 - 110.

Heidling, Eckhard, 2000

Strategische Netzwerke. Koordination und Kooperation in asymmetrisch strukturierten Netzwerken. In: Weyer, J. (Hrsg.), Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München/Wien: Oldenburg Verlag S. 63 - 85.

Hofer, Peter, 1999

Qualitative Sozialforschung: „Das Interview“, Kopiervorlage, JKU Linz

Horn Klaus-Peter/Brick, Regine, 2001

Das Verborgene Netzwerk der Macht: Systemische Aufstellung in Unternehmen und Organisationen. Offenbach: GABAL Verlag

Horvath, Elisabeth, 1999

Die Seilschaften. Das Spiel der Mächtigen in Österreich. Verlag Kremayr & Scheriau, Wien

Ibarra, Herminia, 1993

Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework. In: The Academy of Management Review, January 1993, S. 56 - 87

Ibelgaufts, Renate, 1991

Karrierefrauen – Frauenkarriere. Der tägliche Umgang mit dem Erfolg. Niederhausen/Ts.: FALKEN

Innreiter-Moser, Cäcilia/Moldaschl, Karoline, 2005

Unternehmerinnen in Österreich. In: Schauer, R./Kailer, N./Feldbauer-Durstmüller, B. (Hrsg.), Mittelständische Unternehmen: Probleme der Unternehmensnachfolge. Linz: Trauner Verlag, S. 285 – 319

Jansen, Dorothea, 2000

Netzwerke und soziales Kapital. Methoden zur Analyse struktureller Einbettung. In: Weyer, J. (Hrsg.), Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München/Wien: Oldenburg Verlag S. 35-62.

Jansen, Dorothea, 2003

Einführung in die Netzwerkanalyse: Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele. 2. erweiterte Auflage, © by Leske + Budrich Opladen, Hemsbach: DruckPartner Rübemann

Jungbauer-Gans, Monika, 2000

Unternehmerinnen und soziale Netzwerke. Theoretische Überlegungen zum Erfolg von Betriebsinhaberinnen. In: Bendl, Regine (Hrsg.), Unternehmerinnen: Geschichte & Gegenwart selbständiger Erwerbstätigkeit von Frauen. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH, S. 274 - 295

Jungbauer-Gans, Monika, 1993

Frauen als Unternehmerinnen. Eine Untersuchung der Erfolgs- und Überlebenschancen neugegründeter Frauen- und Männerbetriebe. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH

Kasbauer, Franciska, 2000

Die neuen selbständigen Frauen – von der Arbeitslosigkeit zum Unternehmerintum. In: Bendl, Regine (Hrsg.), Unternehmerinnen: Geschichte & Gegenwart selbständiger Erwerbstätigkeit von Frauen. Frankfurt am Main: Peter Lange GmbH, S. 370 - 387

Kramer, Rolf, 1985

Der Unternehmer und sein Gewinn: ökonomische und sozialetische Aspekte, Berlin: Duncker & Humbolt

Kück, Marlene, 1998

Ohnmächtige Geschäftsfrauen. In: Kück, Marlene (Hrsg.): Macht und Ohnmacht von Geschäftsfrauen. Berlin, Berlin Verlag Arno Spitz, 1998, S. 139 - 147

Korunka, Christian/Frank, Hermann/Lueger, Manfred, 2000

Alter, Geschlecht und beruflicher Status von GründerInnen als typenbildende Merkmale für Unternehmensgründungen. In: Müller, Günter F. (Hrsg.): Existenzgründung und unternehmerisches Handeln, Forschung und Förderung. Verlag empirische Pädagogik: Landau S. 3 - 17

Lamnek, Siegfried, 1995

Qualitative Sozialforschung Band 1 Methodologie, 3., korrigierte Auflage, BELTZ PsychologieVerlagsUnion, Weinheim

Lamnek, Siegfried, 1989

Qualitative Sozialforschung Band 2:Methoden und Techniken. Weinheim: Psychologie Verlags Union

Lechner, Karl/Egger, Anton/Schauer, Reinbert, 2001

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. überarbeitete Auflage, Wien: Linde

Lin, Nan, 1999

Social Networks and Status Attainment. In: Annual Review of Sociology. S.467 - 487

Luhman, Niklas, 1968

Vertrauen. 4. Auflage, Stuttgart: Lucius und Lucius, 2000

Matthies, Hildegard, 1997

Die Zivilisierung der Ökonomie? Betriebliche Entwicklungsdynamiken und demokratische Gestaltung. In: Schmals, K. M./Heinelt, H. (Hrsg.): Zivile Gesellschaft. Entwicklung Defizite Potentiale. S. 341 – 367 Leske + Budrich: Opladen

Ohlendiek, Lutz, ZiF – Gender Research Group der Universität Kiel, 2003

Die Anatomie des Glashauses: Ein Beitrag zum Verständnis des Glass-Ceiling-Phänomens. In: Pasero, Ursula (Hrsg.), Gender – From Costs to Benefits. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 183 - 193

Reiß, Michael/Rudorf, Evelyn, 1999

Unternehmensgründung in Netzwerken. In: Rosenstiel, L. von/Lang-von Wins, T. (Hrsg.): Existenzgründung und Unternehmertum. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag, S. 130 - 156

Schenk, Roland, 1998

Beurteilung des Unternehmenserfolges. In: Frese, Michael (Hrsg.), Erfolgreiche Unternehmensgründer. Göttingen et al.: Hogrefe-Verlag, S. 59 - 82

Schliesselberger, Eva/Strasser, Sabine, 1998

In den Fußstapfen der Pallas Athene? Möglichkeiten und Grenzen des Mentoring von unterrepräsentierten Gruppen im universitären Feld. Österreichische Staatsdruckerei AG: Wien

Schwarz, Erich J./Grieshuber, Eva, 2003

Vom Gründungs- zum Jungunternehmen. Eine explorative Analyse. Springer Verlag: Wien, New York

Voigt, Martina, 1994

Unternehmerinnen und Unternehmenserfolg: Geschlechtsspezifische Besonderheiten bei Gründung und Führung von Unternehmen. Wiesbaden: GablerVerlag

Watzlawick, Paul/Beavin, Janett H./Jackson, Don D., 1967

Menschliche Kommunikation. Huber: Bern-Stuttgart-Toronto

Wilson, Fiona M., 1995
Organizational Behavior and Gender. London, Mc Graw-Hill International

Zelechowski, Deborah D./Bilimoria, Diana, 2004
Characteristics of Women and Men Corporate Inside Directors in the US. In: Corporate Governance, Blackwell Publishing Ltd., Volume 12, Number 3, July 2004. S. 337-342

Studien

Fehrenbach, Silke, 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

Fehrenbach, Silke, 2002b
Strukturmerkmale und Leistungspotentiale der von Frauen geführten Betriebe. Forschungsprojekt „Gründerinnen in Deutschland“ im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim

Fehrenbach, Silke, 2002c
Strukturmerkmale jüngerer Frauenbetriebe in Deutschland. Forschungsprojekt „Gründerinnen in Deutschland“ im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Download-Paper, Nr. 7, Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim

Frank, Hermann/Korunka, Christian/Lueger, Manfred, 1999
Fördernde und hemmende Faktoren im Gründungsprozess. Strategien zur Ausschöpfung des Unternehmerpotentials in Österreich. Institut für Betriebswirtschaftlehre in Klein- und Mittelbetriebe der Wirtschaftsuniversität Wien im Auftrag des BMWA und BMWV Wien

Korunka, Christian/Keßler, Alexander/Frank, Hermann/Lueger, Manfred, 2002
„Von der Gründungsidee zum Unternehmenserfolg – Eine empirische Analyse von Entwicklungsverläufen österreichischer Gründungen.“ Institut für Betriebswirtschaftlehre in Klein- und Mittelbetriebe der Wirtschaftsuniversität Wien im Auftrag des BMWA Wien

Lauxen-Ulbrich, Maria/Fehrenbach, Silke, 2003
Zur Verfügbarkeit von Daten über Gründerinnen und selbständige Frauen – Eine Bestandsaufnahme. Teilprojekt der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft

WVVOE „Statistiken über Gründerinnen und selbständige Frauen“. Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim

Lauxen-Ulbrich, Maria/Leicht, René, 2002

Branchenorientierung und Tätigkeitsprofil selbständiger Frauen. Forschungsprojekt „Gründerinnen in Deutschland“ im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Download-Paper, Nr. 2, Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim

Schrattenecker, Daniela Maria, 2004

Risikoverhalten von Frauen als Unternehmerinnen. Diplomarbeit an der JKU, Institut für Organisation

Schwarz, Erich J./Almer-Jarz, Daniela A./Breitenecker, Robert J., 2004

Unternehmenswachstum und personenbezogene Merkmale von Unternehmerinnen und Unternehmen, Arbeitspapier des Forschungsbereichs Innovationsmanagement und Unternehmensgründung des Instituts für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Klagenfurt

Schwarz, Erich J./Ehrmann, Thomas/Breitenecker, Robert J., 2005

Erfolgsdeterminanten junger Unternehmen in Österreich: die empirische Untersuchung zum Beschäftigungswachstum. Universität Klagenfurt und Westfälische-Wilhelms Universität

WKO im Auftrag von BMWA und WKO, 2005

„Unternehmerinnen in Österreich“ – Studie „Aktuelle Situation und Entwicklungsmöglichkeiten“. Wien

Internet und sonstige Quellen

Betreuungsprämie, 2006

<http://www.betreuungspraemie.at>, Abruf 20. Juli 2006

BMGF, 2004

Mehr Chancen. Mehr Zukunft. Mentoring und Netzwerke – von Frauen für Frauen.

EWMD, 2006

European Women's Management Development International Network
<http://www.ewmd.org>, Abruf 20. Juli 2006

FEPO, 2006

Die grenzüberschreitende Unternehmerinnenmesse
<http://www.fepo.at>, Abruf 20. Juli 2006

Gespräch mit Frau Grashäftl

Mitarbeiterin WKO Linz, am 13. Juni 2006

Hemmati, Minu, 2004

Netzwerke und MentorInnen, Vortrag zur Eröffnung des Mentoring-Programms der Universität des Saarlandes, 28. Juni 2001 2006
http://www.minuhemmati.net/ger/publi/Netzwerk_Vortrag_2000.htm: Abruf 10. März 2006

Mittelschüler-Kartell-Verband

<http://www.mkv.at/news/start.php>, Abruf 08. August 2006

Ronzheimer, Manfred 2002

„Die gläserne Decke“ – WZB: Frauen erreichen selten die Spitze in der Forschung – Männliche Arbeitskultur und informelle Strukturen als Ursache, PE/WZB 29. Januar 2002, In: BerliNews, Ausgabe vom 5. Februar 2002
<http://www.berlinews.de/archiv-2002/1080.shtml>, Abruf 2. Februar 2006

Sociolexikon

Lexikon der Grundbegriffe. <http://www.socioweb.de/lexikon/>, Abruf 10. August 2006

Ostarrichi.org

Sprache in Österreich, <http://www.ostarrichi.org/index.html>, Abruf 10. August 2006

Österreichischer Cartellverband

<http://www.oecv.at/>, Abruf 08. August 2006

Unternehmerin, 02/2006

Zeitschrift herausgegeben von Frau in der Wirtschaft

Wegweiser-Bürgergesellschaft.de

<http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de>, Abruf 6. Dezember 2004

Zonta Club Wien City

<http://www.zonta.at>, Abruf 15. Juli 2006

Anhang

Gesprächsleitfaden

Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es zu untersuchen, wie Unternehmerinnen informell netzwerken.

Verschiedene Studien zeigen, dass das informelle Netzwerk von Frauen anders aufgebaut ist als das von Männern. Allen zB zeigt, dass im Netzwerk von Frauen sich viel mehr enge Freunde und Personen aus dem Familienkreis befinden als bei Männern und Jungbauer-Gans zeigt, dass Männer einen größeren Anteil an schwachen Bindungen in ihrem Netzwerk als Frauen. Ein weiterer Punkt in dem sich die informellen Netzwerke von Frauen und Männern unterscheiden gründet in der beruflichen vertikalen Segregation. Oft haben Frauen, die ein Unternehmen gründen, viel weniger Kontakte zu Personen in Führungspositionen als Männer.

In der Studie der WKO über Unternehmerinnen, die 2005 erstellt wurde, heißt es, dass Frauennetzwerke forciert werden sollen und dass Unternehmerinnen insbesondere bei Informationsaustausch zu wenig Netzwerke und informelle Kontakte nutzen. Auch in der Studie von Innreiter-Moser/Moldaschl gab es ein ähnliches Ergebnis. Hier trat nun die Frage auf: wie nutzen Frauen nun generell informelle Netzwerke? Diese letzte Frage konnte mit der quantitativen Studie nicht beantwortet werden.

Durch eine qualitative Studie, einige wenige exemplarische Beispiele anhand von Leitfadeninterviews, soll nun einen Anstoß geben um zu zeigen, wie Unternehmerinnen informell netzwerken. Das soll die Grundlage sein, um weitere Studien zu machen und Unternehmerinnen effizient beim Netzwerken unterstützen zu können.

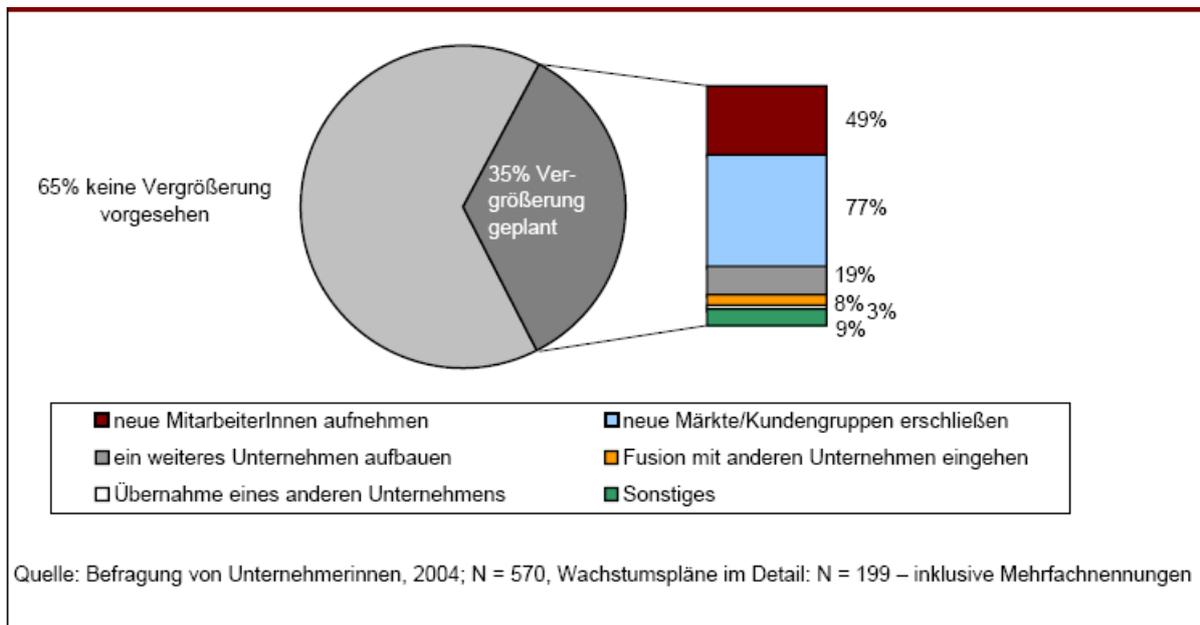
Interviewpartnerinnen

Durch die neue Selbständigkeit sind viele zur Unternehmerin geworden, die nicht vorhaben, ihr Unternehmen zu vergrößern. Viele Frauen gründen ein Unternehmen bloß, um sich selbst die Zeit besser einteilen zu können, von zuhause aus arbeiten zu können und das eigene Überleben zu sichern.

Unternehmerinnen, die nicht im Sinn haben, ihr Unternehmen zu vergrößern, also zu wachsen, werden aus der Studie ausgeschlossen, da diese ihre Netzwerke zwar auch nutzen, aber keine Großaufträge von anderen bekannten UnternehmerInnen bekommen wollen oder bei denen es wichtig ist, über Kontakte an gutes Personal etc. zu kommen.

Unternehmerinnen, die große Unternehmen leiten, sind zum Großteil in der Industriebranche tätig, wobei hier allgemein größere Unternehmen Usus sind. Deshalb sollte diese Gruppe der Unternehmerinnen, ausgeschlossen werden. Von einem anderen Blickwinkel aus, wäre es aber vielleicht interessant eines der Interviews mit einer Großunternehmerin zu führen, da die anscheinend ihr Netzwerk zu nutzen versteht. Dies kann sinnvoll sein, wenn man ihre Art zu netzwerken mit Kleinunternehmerinnen vergleicht, die ein Wachstum ihres Unternehmens geplant haben.

Dass insgesamt nur ein kleiner Teil der Unternehmerinnen Wachstum plant, zeigt eine Grafik aus der Studie der WKO:



Wachstumspläne der Unternehmerinnen in den nächsten 3 Jahren. Quelle: WKO 2005, S. 50

Ein weiterer Punkt, der noch zu klären wäre ist, ob die Unternehmerinnen aus einer Branche oder aus unterschiedlichen Branchen kommen sollen.

Interviewleitfaden

Konkretes Interviewthema: Unternehmerinnen und Netzwerke

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

Einstieg/Vorgespräch/Informationen für die Interviewpartnerin

- Nochmalige Vorstellung von mir, meiner Arbeit und dem Grund für das Thema
- Leitfadeninterview – relativ offenes Gespräch, Interviewpartnerin erzählt, ich frage nach, nur das Gespräch sollte sich in dem oben abgesteckten Rahmen halten. Erst am Ende noch ein paar konkrete Fragen zu Bereichen, die noch nicht abgedeckt wurden.
- Aufzeichnung auf Tonband, Transkription, dann wird das Tonband gelöscht; Zugang: nur ich und Frau Dr.ⁱⁿ Innreiter; nur die Verdichtete Version + Hypothesen gelangt in die Diplomarbeit
- Anonymität, in der Diplomarbeit werden maximal die Bezeichnungen Interviewpartnerin 1 usw. verwendet.
- Vorstellung der Interviewpartnerin mit Tätigkeitsbereich und Werdegang (Branche etc.)

Hauptgespräch:

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? (zB Essen gehen)
- Wofür nutzen Sie diese Kontakte?

Nutzungshäufigkeit/-intensität (informelle Kontakte):

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

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?

Nachgespräch

Nochmals für das Gespräch bedanken

Verabschiedung