



„Female bonding“ in der Wartzone: „Männer sammeln Machtpunkte und Frauen Information“, sagt eine Frau, die als Coach arbeitet. Und dann gibt es da ja auch noch den „Homophilie-Effekt“.

Foto: Getty

DEBATTE

## Kaffeeklatsch statt Powerplay

Längst netzwerken auch Frauen. Doch der Karriere hilft es selten. Was läuft da schief? Von Corinna Budras und Julia Schaaf

N eulich auf der Konferenztagung einer großen Frankfurter Bank: Der Blick auf die Skyline ist phantastisch, die Canapés sind ansprechend, die Damen weltgewandt, ehrgeizig, klug und schick gekleidet. Jede von ihnen hätte eine Menge zu erzählen, von komplizierten Deals, haarsträubenden Regulierungslücken, womöglich auch von übergriffigen Kollegen. Stattdessen geht es um die Brut. Wie süß die Kleinen sind, aber auch wie anhänglich. Wie schwierig die Kinderbetreuung zu organisieren ist, wenn Krankheiten über die Familie hereinbrechen. Wie abstrus die Flut an Hausaufgaben.

Wenig später geht es auf dem Podium dieses Frauennetzwerktreffens um die Rolle der Frau in der modernen Wirtschaftswelt. Wie schwer sie es hat und gleichzeitig wie leicht. Jeder schmückt sich heute gerne mit Frauen. Aber nicht zu viele, bitte schön, und bitte nicht ganz oben. Keinem Vorgesetzten würde heutzutage noch ein offenes sexistisches Wort über die Lippen kommen, aber versteckter, gar unentdeckter Sexismus macht die Sache auch nicht leichter.

Das eine hat mit dem anderen zu tun. Deshalb ist es höchste Zeit, sich das mal genauer anzusehen. Frauennetzwerke gibt es schon seit geraumer Zeit, aber in letzter Zeit haben sie Konjunktur. In Frankfurt allemal, der Hochburg der internationalen Anwaltskanzleien und Investmentbanken. Dort vergeht kaum eine Woche ohne „Power sucht Frau“, „Business Women“ oder „Ladies Lunch“. Düsseldorf, München und Hamburg und nun auch Berlin holen auf. Hinzu kommen etliche privat organisierte Zirkel in nahezu jedem Unternehmen. Addiert man die Beträge, die Unternehmen für Netzwerktreffen und Schulungen ausgeben, müsste Deutschland längst mit einem Frauenanteil in den Führungsetagen glänzen, der seinesgleichen sucht. Davon kann keine Rede sein. Was läuft da schief?

Versuchen wir eine Annäherung mit einer steilen These: Es gibt zwei Themen, die tödlich sind für Frauennetzwerke: Kinder und gläserne Decken. Es gibt zwei Themen, die bei solchen Treffen immer wieder auftauchen: Kinder und gläserne Decken. Warum ist das so?

Die gute Nachricht vorweg: Immerhin haben Frauen damit begonnen, strategische Netzwerke zu spinnen. Es gibt einige hochprofessionelle Zirkel wie den „Mertonkreis“ oder auch „Fidat“, das maßgeblich für die gesetzliche Frauenquote in Aufsichtsräten gestritten hat und gezielt darauf hinarbeitet, Frauen in zentrale Positionen zu befördern. Die Regel ist das allerdings nicht. Jedenfalls kann man mit Andrea Och sprechen. Sie coacht Frauen schon seit Jahren in der Frage, wie man sich ein Netzwerk baut, das sich tatsächlich auszahlt. „Frauen glauben, dass die Leistung zählt“, sagt sie. „Doch Leistung ist immer nur eine Eintrittskarte. Wenn sie nicht bekannt werden, dann bringt ihnen die Leistung gar nichts.“ Ganz im Gegenteil: Wenn es schlecht läuft, heimsen andere den Lorbeer ein.

Verglichen mit den sozialen Gewohnheiten jenseits des Berufs, ist dieser Befund geradezu kurios. Im Privatleben jedenfalls gelten Frauen als Meisterinnen des Netzwerks. Ihnen wird pauschal die größere Sozialkompetenz unterstellt, bei Paaren und Familien sind es typischerweise die Frauen, die Weihnachtskarten verschicken, Freunde zum Essen einladen und den Bekanntenkreis zusammenhalten. Und trotzdem sagen viele Frauen von sich selbst, im Job falle ihnen das Netzwerken schwer. Jedenfalls wenn es darum geht, Karriere zu machen.

Netzwerken Frauen also anders? Gibt es so etwas wie *female bonding*, einen spezifisch weiblichen Stil des Kontakts – und schaden Frauen sich damit womöglich selbst?

Wer nach Geschlechterunterschieden sucht, läuft immer Gefahr, Rollenklischees zu reproduzieren, anstatt sie zu überwinden. Trotzdem lohnt sich, bei aller grobschlächtigen Generalisierung, ein Blick auf das, was mitunter auch Frauen selbst für sich als typisch empfinden. Och zum Beispiel hat beobachtet: „Männer sammeln Machtpunkte und Frauen Information.“ Soll heißen: Für Männer sind Netzwerke nur dann sinnvoll, wenn sie verschiedene Hierarchiestufen umfassen, damit die obere Hierarchiestufe der unteren ein wenig unter die Arme greifen kann. Davon haben beide Seiten etwas, auch der Steigbügelhalter: Wer andere für eine Stelle empfiehlt, erscheint relevanter – schließlich ist er so gut vernetzt.

Frauen dagegen haben das Bedürfnis nach Information, da sind Hierarchieunterschiede bestenfalls belanglos, schlimmstenfalls hinderlich: Was weiß der Chef schon, was wirklich los ist? Wer so tickt, heißt Informationen aller Art willkommen, auch die über ähnlich gelagerte Problemfälle bei der Kinderbetreuung.

Hinzu kommt: Frauen bevorzugen Gleichheit. „Da mag man es nicht besonders, wenn sich eine über die anderen in irgendeiner Form erhebt oder einen höheren Status hat“, sagt Simone Kauffeld. Sie ist Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Technischen Universität Braunschweig und erforscht schon seit geraumer Zeit die Netzwerke angeheurer Wissenschaftler

und Wissenschaftlerinnen. Sie sagt: „Bei Männern ist das ganz anders. Männer lieben diese Wettbewerbsorientierung, haben Kämpfe und können damit leben, wenn einer statushöher ist.“

Empirisch belegt sei außerdem, dass Männer risikobereiter, Frauen sicherheitsorientierter seien. Vielleicht, mutmaßt die Professorin, habe es etwas mit der Sozialisation zu tun. Schon in der Kindheit jedenfalls sei zu beobachten, dass Mädchen und Jungen auf unterschiedliche Art und Weise Freundschaften knüpfen. Während es bei Mädchen typischerweise darum gehe, sich wechselseitig Geheimnisse zu erzählen und so Vertrauen aufzubauen, rangelten Jungs miteinander und lernten eher, sich – mitunter auch durch Körperkraft – gegeneinander durchzusetzen.

Frauennetzwerke erfüllen also einen wichtigen Zweck. Frauen fühlen sich dadurch häufig besser, gestärkt von einem Abend, der ihnen gezeigt hat, dass sie nicht allein sind. Das fördert das eigene Wohlbefinden. Gerade Frauen, die vor allem mit Männern zusammenarbeiten, berichten von einer fast körperlichen Entlastung, sich vorübergehend nicht den Gepflogenheiten der Männer anpassen zu müssen. „Das ist einfach so anstrengend“, sagt die Geschäftsführerin einer Stiftung. „Ich muss permanent darum kämpfen, den gleichen Redeanteil zu bekommen. Männer sind die ganze Zeit am Senden, Senden, Senden. Jeder schlägt seine Pflöcke ein. Das ist die Kultur. Das muss ich übersetzen für mich. Es ist, als wenn ich ständig eine Fremdsprache spräche.“

Die Kehrseite eines solchen Wellennetzwerks ist – möglicherweise jedenfalls – ein Mangel an Effektivität. Die Co-Gründerin eines handverlesenen Berliner Frauennetzwerks, bei dem schon so einige Projekte, Aufträge und Jobs entstanden sind, ist sich dieser Gefahr durchaus bewusst: „Wir müssen aufpassen, dass das hier nicht so ein Kaffeekränzchen wird.“ Auch die Netzwerkgründerin Tijen Onaran, deren Plattform Global Digital Women mittlerweile 30 000 Mitglieder hat, kennt das Problem: „Bei Frauen gibt es häufig dieses: Komm, lass uns einander doch mal sympathisch finden.“ Frauennetzwerke seien für Frauen vor allem als geschützter Raum wichtig.

Genau das zeigt sich auch bei Gesprächen über Kinder: Sie verbinden unheimlich viele Probleme. Dies auf Frauennetzwerkereffekte zum Thema zu machen birgt ein doppeltes Problem. Erstens gibt es in jedem Kreis (außer vielleicht bei den „Working Moms“) Frauen, die aus guten Gründen keine Kinder haben. Sie stehen daneben und haben beim besten Willen nichts zu sagen. Das ist nicht nur unhöflich. Es zeigt auch, wie berufstätige Mütter sich freiwillig auf ihr Privatleben reduzieren, anstatt ihre berufliche Kompetenz in den Vordergrund zu rücken.

Zweitens, machen wir uns nichts vor: Jede Minute, die wir auf Kindergespräche verwenden, können wir nicht inhaltlich nutzen. Das mag unempathisch klingen, aber versuchen wir die Frage einmal umzudehnen: Was bringt es, mit Menschen über die Familie zu reden, mit denen uns hauptsächlich Berufliches verbindet, ein vergleichbarer Job, dieselbe Branche, wenigstens die gleichen beruflichen Herausforderungen? Eine erfahrene Netzwerklerin resümiert: „Die Gratwanderung zwischen persönlich und Job kriegen Frauen oft nicht gut hin.“

Etwas anders gelagert ist das Thema der gläsernen Decke. Ein durch und durch beruflich veranlassenes Problem. Die anwesende Truppe besteht häufig aus Schwestern im Geiste, womöglich hat hier die eine oder andere Frau Vergleichbares erlebt. Das schweift zusammen, das bildet den Korpsgeist. So weit, so gut. Nur: Frauennetzwerkereffekte sind qua Zusammensetzung der falsche Ort, um Missstände am Arbeitsplatz zu verändern. Denn die Anwesenden sind weder Vorgesetzten der Malaise, noch müssen sie überzeugt werden, dass es sich um Ungerechtigkeiten handelt. Diejenigen, die etwas daran tun könnten, mutmaßlich Männer, sind gar nicht anwesend. Deshalb spricht es sich ja so befreit.

Einige Frauen schreckt das inzwischen ab. Myriam Schilling, erfolgreiche Partnerin in einer Wirtschaftskanzlei, meidet solche Treffen deshalb: „Geht es um Inhalte, bin ich dabei. Aber ich möchte meine Zeit nicht mit Lamentieren über vermeintliche Benachteiligungen von Frauen verschwenden“, sagt sie. „In der Wirtschaft muss man

sich, gerade gegenüber Männern, mit Inhalten und Kompetenz durchsetzen und das möchte ich auch.“ Immerhin ist seit einiger Zeit ein gewisser Reifeprozess zu beobachten. Erste Frauennetzwerke versuchen bewusst, inhaltliche Schwerpunkte zu setzen, die durchaus auch männliche Kollegen interessieren könnten.

Indem sie sich für männliche Teilnehmer öffnen, durchleben einige Treffen auch einen Wandel. Dazu rät auch Susanne Westphal, Führungskräfte-Trainee der Beratungsfirma Shebass: „Frauen sollten sich nicht ausschließlich auf andere Frauen konzentrieren, weil einfach zu viele Männer an den Hebeln sitzen. Wenn wir die völlig ausblenden, tun wir uns keinen Gefallen.“

Dieser Effekt lässt sich sogar messen. Kauffeld, die Professorin von der TU Braunschweig, untersucht in einer Längsschnittstudie noch bis Ende dieses Jahres die Netzwerke von 1000 angehenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern auf den individuellen Karrierefortschritt. Obwohl reine Frauennetzwerke dabei ausdrücklich keine Rolle spielten, zeigt sich sowohl bei Männern als auch bei Frauen ein deutlicher „Homophilie-Effekt“, wie Kauffeld das nennt. Das bedeutet, dass Männer eher mit Männern, Frauen eher mit Frauen netzwerken. Das hat Folgen. „Je mehr Männer ich in meinem Netzwerk habe, desto förderlicher ist es für Karriereerfolg und Marktwert“, bilanziert die Studienleiterin. Außerdem konnte sie nachweisen, dass sozial-emotionale Unterstützung für das berufliche Fortkommen tendenziell weniger bringt.

Perspektivisch jedoch könnte ein anderer Befund aus Braunschweig von Interesse sein: Das Klischee von Frauen als schlechten Netzwerkerinnen nämlich ist endgültig vom Tisch. „Frauen netzwerken eher besser“, so Kauffeld. Schon jetzt haben Nachwuchswissenschaftlerinnen ihr zufolge größere Netzwerke als ihre männlichen Kollegen und besetzen darin häufiger Schlüsselpositionen – beides vielversprechende Kriterien für den Nutzen eines Netzwerks. Nur: Solange die entscheidenden Posten in der Wissenschaft maßgeblich von Männern besetzt und zu wenig Frauen in Leitungspositionen sind, zählt sich das – wegen des „Homophilie-Effekts“ – nicht aus.

Bei allem Hype um Frauennetzwerke geht es am Ende deshalb doch vor allem um eins: Für erfolgreiches Netzwerken braucht man ein klares Ziel. Frauennetzwerke Coach Andrea Och empfiehlt deshalb, sich konkrete Fragen zu stellen: Geht es mir um externe Kundenkontakte? Um internes Fortkommen oder den fachlichen Austausch? Oder suche ich nur die Möglichkeit, mich endlich einmal auskotzen zu können? Nach diesen Kriterien muss man sich die Gelegenheiten aussuchen, sonst verkommt auch das aufwendigste Business-Treffen zu einem harmlosen Kaffeeklatsch. Das klingt selbstverständlicher, als es ist. „Viele folgen immer den Zielen anderer. Das sollten Sie ändern“, sagt Och und fügt dann nüchtern an: „Wenn Sie kein berufliches Ziel haben, brauchen Sie auch kein Netzwerk.“

### AM RANDE DER GESELLSCHAFT

VON HAUCK & BAUER

