



Hermeier, Burghard · Krol, Bianca · Vosberg, Dana

Wissenschaftlicher Abschlussbericht Essen | 2009 | Langfassung

Effizienz und Perspektiven von Karrierenetzwerken

Eine vergleichende Studie zur Arbeitsmarktrelevanz
weiblich und männlich dominierter Karrierenetzwerke

© 2009 by

 **Akademie
Verlag**

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
Tel. 0201 81004-351
Fax 0201 81004-610

Verantwortlich für den Inhalt
der Beiträge sind die jeweils
genannten Autoren.

Kein Teil des Manuskriptes darf
ohne schriftliche Genehmigung
in irgendeiner Form – durch
Fotokopie, Mikrofilm oder andere
Verfahren – reproduziert werden.
Auch die Rechte der Wiedergabe
durch Vortrag oder ähnliche Wege
bleiben vorbehalten.

Abschlussbericht

EFFIZIENZ UND PERSPEKTIVEN VON KARRIERENETZWERKEN

EINE VERGLEICHENDE STUDIE ZUR ARBEITSMARKTRELEVANZ WEIBLICH UND MÄNNLICH DOMINIERTER KARRIERENETZWERKE

Im Auftrag vom

Ministerium für Generationen,
Familie, Frauen und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen



Ministerium für Generationen, Familie,
Frauen und Integration NRW (MGFFI)

erstellt durch



FOM Fachhochschule für
Oekonomie & Management gGmbH
Rolandstraße 5-9, 45128 Essen
Herr Prof. Dr. Burghard Hermeier

in Zusammenarbeit mit



inomic GmbH | www.inomic.org
Karolingerstraße 96 | 45141 Essen
Frau Dipl.-Volksw. Bianca Krol (Geschäftsführerin und Partnerin)
Frau Dr. Dana Vosberg (Consultant)

Zusammenfassung

Der Aufbau und die Pflege von Kontakten spielt in einer arbeitsteiligen Gesellschaft eine große Rolle. Durch Beziehungen zu anderen Personen oder Personengruppen eröffnen sich Entscheidungs- und Handlungsspielräume, die ohne diese Netzwerke nicht verfügbar wären. Vor dem Hintergrund des gegenwärtigen Fach- und Führungskräftemangels einerseits und der Zunahme atypischer Arbeitsformen sowie den immer noch bestehenden Ungleichheiten bei den Karrierechancen von Frauen und Männern andererseits stellt sich die Frage, inwieweit das Informations- und Unterstützungspotential von Netzwerken auf dem Arbeitsmarkt durch die Unternehmen und die Beschäftigten genutzt wird.

Die vorliegende Untersuchung bietet im Rahmen einer Sekundäranalyse einen umfassenden Überblick über die arbeitsmarktrelevante Netzwerklandschaft in Deutschland. Sie zeigt darüber hinaus anhand der Ergebnisse aus drei Primärerhebungen, in welcher Form Netzwerkkontakte in Unternehmen zur Verbesserung von Rekrutierungsentscheidungen eingesetzt werden, wie sie die berufliche Entwicklung der Beschäftigten beeinflussen und wie dieser Beitrag von den Netzwerkinitiatoren selbst eingeschätzt wird.

Dabei lassen die vorliegenden Ergebnisse eine hohe Arbeitsmarktrelevanz von Netzwerken erkennen. In der Unternehmensbefragung wird deutlich, dass Netzwerkkontakte die Informationsgrundlagen für alle Teilprozesse der Personalbeschaffung und -entwicklung verbessern können. Die tatsächliche Bedeutung von Kontakten bei der konkreten Stellenbesetzung ist aber vor allem von der Einstellung der Personalverantwortlichen abhängig. Überraschenderweise war eine deutlich größere Akzeptanz und Nutzung von Netzwerkkontakten bei den befragten Personalleiterinnen zu beobachten als bei den Personalleitern.

Bei den Beschäftigten ist das Nutzungsverhalten von Netzwerken in Bezug auf Häufigkeit und Intensität auf den ersten Blick bei Frauen und Männern sehr ähnlich. Allerdings setzen die männlichen Beschäftigten ihre Kontakte gezielter für die *Karriereförderung* ein, während bei den weiblichen Teilnehmern vor allem die Möglichkeit zur fachlichen und persönlichen Unterstützung wahrgenommen wird, was zum einen die *Integration* ins Erwerbsleben fördert und zum anderen zur *Stabilisierung* der beruflichen Entwicklung beiträgt. Neben den unterschiedlichen Prioritäten in den beruflichen Zielsetzungen könnte auch diese unterschiedliche Art der Netzwerknutzung zumindest teilweise erklären, warum die befragten Frauen trotz subjektiver höherer Karrierezufriedenheit nach wie vor nicht in gleichem Maße höhere Positionen wie ihre männlichen Kollegen erreichen. Gleichzeitig geht aus der Befragung von Netzwerkinitiatoren hervor, dass der Aufbau und die Pflege von Kontakten einer gewissen Zeit bedürfen. So existiert ein starker Zusammenhang zwischen Gründungszeitpunkt, Mitgliederzahl, Bekanntheitsgrad und der Zufriedenheit mit der Zielerreichung des jeweiligen Netzwerkes.

Insgesamt wird deutlich, dass die Einbettung in verschiedene Beziehungsstrukturen und die damit einhergehende Verfügbarkeit geeigneter Netzwerkinformationen den Erfolg einer Entscheidung in hohem Maße mitbestimmt, unabhängig davon, um welchen Entscheidungsträger bzw. Arbeitsmarktakteur es sich handelt.

Inhalt

Inhalt	3
Abbildungen	4
Tabellen	5
1 Problemstellung und Ziel der Untersuchung	7
2 Netzwerke auf dem Arbeitsmarkt	11
2.1 Definition des Netzwerkbegriffs.....	11
2.2 Netzwerke auf dem Arbeitsmarkt: Karrierenetzwerke.....	12
2.3 Entwicklung einer Netzwerkkarte für Deutschland.....	14
3 Rekonstruktion der Entstehung und der Vorteilhaftigkeit von Karrierenetzwerken	18
3.1 Entstehung von Karrierenetzwerken.....	18
3.2 Untersuchungsperspektiven.....	19
3.3 Hypothesen zur Effizienz von Karrierenetzwerken.....	21
4 Untersuchungsdesign	23
4.1 Methodik der Untersuchung.....	23
4.2 Erfasste Fälle.....	25
5 Effizienz und Perspektiven von Karrierenetzwerken in NRW	26
5.1 Auswertung der Unternehmensbefragung.....	26
5.2 Auswertung der Beschäftigtenbefragung.....	42
5.3 Auswertung der Befragung von Netzwerkinitiatoren.....	61
5.4 Zusammenführung der Untersuchungsperspektiven.....	74
6 Zusammenfassung	79
6.1 Untersuchungsergebnisse im Überblick.....	79
6.2 Handlungsoptionen für Unternehmen, Beschäftigte, Netzwerke, Verbände und Politik.....	84
7 Anhang	92
8 Literaturverzeichnis	103

Abbildungen

Abbildung 1: Netzwerklandkarte für Deutschland	16
Abbildung 2: Netzwerklandkarte als Informationsgewinn	17
Abbildung 3: Untersuchungsperspektiven im Überblick	20
Abbildung 4: Fachkräftemangel als personalpolitische Herausforderung	28
Abbildung 5: Führungskräftemangel als personalpolitische Herausforderung	28
Abbildung 6: Demographische Entwicklung als personalpolitische Herausforderung	29
Abbildung 7: Häufigkeit personalpolitischer Maßnahmen	30
Abbildung 8: Bedeutung unterschiedlicher Wege der (externen) Personalbeschaffung	32
Abbildung 9: Netzwerknutzung in Abhängigkeit vom Qualifikationsniveau	35
Abbildung 10: Zusatznutzen von Netzwerkkontakten bei der Stellenbesetzung	38
Abbildung 11: Ausrichtung eines Idealnetzwerkes zur Personalbeschaffung	41
Abbildung 12: Zukünftige Netzwerknutzung	41
Abbildung 13: Bekanntheit von Netzwerken in Abhängigkeit vom Geschlecht	45
Abbildung 14: Nutzung von Netzwerken in Abhängigkeit vom Geschlecht	46
Abbildung 15: Nutzungsgrad in Abhängigkeit von der Netzwerkausrichtung	47
Abbildung 16: Erwartete Vorteile der Netzwerknutzung	48
Abbildung 17: Realisierte Vorteile der Netzwerknutzung	49
Abbildung 18: Häufigkeit der Kontaktpflege	50
Abbildung 19: Art der Kontaktpflege	50
Abbildung 20: Karrierezufriedenheit	54
Abbildung 21: Benachteiligungsempfinden im bisherigen Berufsleben	54
Abbildung 22: Position nach Qualifikationsstufe	55
Abbildung 23: Wege zur derzeitigen Beschäftigung	57
Abbildung 24: Ausrichtung eines Idealnetzwerkes	58
Abbildung 25: Zukünftige Netzwerknutzung	60
Abbildung 26: Kontaktaufbau nach Netzwerkkarten	66
Abbildung 27: Kontaktpflege nach Netzwerkkarten	66
Abbildung 28: Kooperationsziele	67
Abbildung 29: Organisation der Zusammenarbeit	68
Abbildung 30: Arbeitsmarktrelevanz von Netzwerken	79
Abbildung 31: Informationskreislauf und Vernetzungsdichte	89

Tabellen

Tabelle 1: Untersuchungsdesign im Überblick 24

Tabelle 2: Datensätze und Erhebungszeitraum 25

Tabelle 3: Charakterisierung der Unternehmensstichprobe 27

Tabelle 4: Beurteilungskriterien für Bewerber 33

Tabelle 5: Bedeutung von Kontakten im Bewerbungsprozess 34

Tabelle 6: Bekanntheit und Nutzung von Netzwerken 36

Tabelle 7: Nützlichkeit des Netzwerkers für die Personalbeschaffung 37

Tabelle 8: Einfluss der Einstellung des Personalleiters 39

Tabelle 9: Charakterisierung der Beschäftigtenstichprobe 43

Tabelle 10: Bekanntheit und Nutzung von Netzwerken 44

Tabelle 11: Einflussfaktoren auf berufliche Entwicklung 51

Tabelle 12: Bedeutung beruflicher Ziele 52

Tabelle 13: Nützlichkeit von Netzwerkkontakten aus Sicht der Befragten 56

Tabelle 14: Charakterisierung der Netzwerkstichprobe nach Gruppen 62

Tabelle 15: Ausrichtung und Zielorientierung von Netzwerken 64

Tabelle 16: Bekanntheitsgrad und Zufriedenheit mit der Zielerreichung 69

Tabelle 17: Nützlichkeit für das Erreichen gleichstellungspolitischer Ziele 71

Tabelle 18: Probleme der Netzwerkarbeit 72

Tabelle 19: Netzwerkarbeit in der Zukunft 73

Tabelle 20: Ergebnisse der Unternehmensbefragung im Überblick 81

Tabelle 21: Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung im Überblick 82

Tabelle 22: Ergebnisse der Netzwerkbefragung im Überblick 83

Tabelle 23: Handlungsoptionen auf Basis der Untersuchungsergebnisse 85

Tabelle 24: Netzwerklandkarte – Verbände, Vereine, Stiftungen und andere
Karrierenetzwerke in Deutschland und NRW 92

Tabelle 25: Korrelationskoeffizienten für Unternehmensmerkmale 101

Tabelle 26: Nützlichkeit von Netzwerkkontakten und Geschlecht des
Personalverantwortlichen 101

Tabelle 27: Zusatznutzen von Netzwerkkontakten und Geschlecht des
Personalverantwortlichen 101

Tabelle 28: Netzwerknutzung über die Personalbeschaffung hinaus in Abhängigkeit vom Geschlecht.....	102
Tabelle 29: Anforderungen an die Netzwerkausrichtung in Abhängigkeit verschiedener Untersuchungsmerkmale.....	102
Tabelle 30: Korrelationskoeffizienten Netzwerke	102

1. Problemstellung und Ziel der Untersuchung

Die derzeitige Arbeitsmarktsituation stellt Unternehmen wie Beschäftigte¹ vor große Herausforderungen. So müssen vor dem Hintergrund des in vielen Branchen spürbaren Fach- und Führungskräftemangels Personalbeschaffungsstrategien überdacht werden. Aufgrund der demographischen Entwicklung zeichnet sich eine zunehmende Verknappung des Arbeitsangebotes ab.² Dies eröffnet zusätzliche Beschäftigungschancen für solche Arbeitnehmergruppen, die bisher aufgrund bestimmter Merkmale – wie bspw. Alter oder Geschlecht - nur schwer Zugang zu bestimmten Positionen hatten. Gleichzeitig nimmt der Anteil von Normalarbeitsverhältnissen ab, während mehr und mehr flexible Arbeitsformen entstehen.³ Außerdem kommt es zu einer Verschiebung der Bedeutung der einzelnen Wirtschaftszweige, wobei sich insbesondere innerhalb des Dienstleistungssektors die Humankapitalanforderungen wandeln.⁴ In Anbetracht dieser veränderten Angebots- und Nachfragestrukturen kommt dem Aufbau und der Pflege von Kontakten auf dem Arbeitsmarkt eine besondere Bedeutung zu. Im Rahmen der auf diese Weise begründeten Netzwerke geht es darum, Möglichkeiten der gegenseitigen Unterstützung und Kooperation im Arbeitsleben auszuloten und zu nutzen. Dies kann aus Unternehmenssicht darauf abzielen, durch entsprechende Netzwerkkontakte die Effizienz von Personalbeschaffungsentscheidungen zu erhöhen. Für den einzelnen Arbeitnehmer steht wiederum im Vordergrund, Kontakte und die damit einhergehenden Informations- und Unterstützungsmöglichkeiten für die eigene berufliche Entwicklung zu nutzen.

Die Bedeutung von Netzwerkkontakten für den Karriereerfolg⁵ zeigen verschiedene aktuelle Erhebungen. So wird neues Personal in Unternehmen einer repräsentativen Befragung des IAB zufolge am häufigsten auf Basis von Mitarbeiterempfehlungen und persönlichen

¹ In der vorliegenden Studie wird i. d. R. auf eine explizite geschlechtsneutrale Formulierung zu Gunsten des Leseflusses verzichtet, solange die jeweiligen Aspekte keine inhaltliche Unterscheidung für Männer und Frauen benötigen. Die Bezeichnungen umfassen dann jedoch stets beide Geschlechter.

² So blieben im Jahr 2006 ca. 165.000 Stellen für Hochqualifizierte unbesetzt. Bei weiteren 65.000 Stellen hatten die Unternehmen Probleme, passende Bewerber zu finden. Insgesamt führten nicht besetzte Arbeitsplätze zu einem Wertschöpfungsverlust von 18,5 Milliarden €, das entspricht 0,8% des Bruttoinlandsproduktes. Vgl. iwD Nr. 49 vom 6. Dezember 2007. Zu den arbeitsmarktrelevanten Auswirkungen der zukünftig zu erwartenden Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur siehe eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung McKinsey, die für das Jahr 2020 einen Mangel an 6 bzw. 4,5 Millionen Arbeitskräften vorhersagen – je nachdem, ob ein Wirtschaftswachstum von 3% oder 1,6% unterstellt wird. Vgl. Die Welt vom 03.12.2007. Zu den Auswirkungen des demographischen Wandels insbesondere auf die Lebensperspektiven von Frauen siehe die umfangreiche Aufsatzsammlung in MGFFI (2007).

³ Zu den Ursachen und Folgen der Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse siehe u.a. Dietz/Walwei (2006).

⁴ So liegt nach Ansicht von Ökonomen der Schlüssel zum Erfolg hoch industrialisierter Länder, in denen der Fertigungsbereich eine immer geringere Rolle spielt, in der gezielten Förderung von kreativem Humankapital. Denn diese Kreativität generiert Innovationen, höhere Produktivität und damit auch wirtschaftliches Wachstum. Zur Relevanz des kreativen Sektors siehe bereits Florida (2002).

⁵ Karriere und Karriereerfolg werden im Rahmen dieser Untersuchung nicht nur als beruflicher Aufstieg in höhere Positionen interpretiert. Vielmehr werden die Begriffe im weiteren Sinne des englischen Wortes „career“ verwendet, so dass eine Beschreibung des beruflichen Werdegangs vorliegt. Damit sind auch diejenigen Veränderungen erfasst, die sich z.B. in höherer Projekt- oder Führungsverantwortung, aber nicht zwingend in einem hierarchischen Aufstieg niederschlagen. Auf diese Weise lassen sich Karriereverläufe in Anbetracht veränderter Organisationsstrukturen in Unternehmen realitätsnäher abbilden.

Kontakten rekrutiert. Auf diesem Wege wurden im Jahr 2006 immerhin 34% aller Stellen besetzt.⁶ Die Relevanz beruflicher und sozialer Netzwerke sowohl für Arbeitgeber als auch für Stellensuchende verdeutlicht zudem die hohe Erfolgsquote dieses Personalbeschaffungsweges von 85%. Im Gegensatz dazu führt die Personalsuche über Inserate, Arbeitsvermittler oder Initiativbewerbungen nur in 54%, 33% bzw. 46% aller Fälle zur Besetzung einer Stelle. Die Nutzung sozialer Kontakte in Form von Netzwerken scheint also im Vergleich zu anderen Rekrutierungs- bzw. Bewerbungswegen mit Effizienzvorteilen verbunden zu sein. Dabei ist allerdings festzustellen, dass weibliche Arbeitnehmer nach wie vor nicht im gleichen Ausmaß wie ihre männlichen Kollegen von den Vorteilen solcher Kontakte profitieren. Obwohl sich in den letzten Jahrzehnten eine Vielzahl gerade auch frauenspezifischer Karrierenetzwerke gegründet hat, sind – trotz einer zunehmenden Annäherung in Bezug auf Bildungsabschlüsse und Berufserfahrung – weiterhin Verdienstunterschiede zwischen männlichen und weiblichen Arbeitnehmern⁷ und ein deutlich geringerer Frauenanteil in höheren Hierarchieebenen zu beobachten.⁸

Zusammenfassend ist festzustellen, dass unternehmerische Personalbeschaffungsentscheidungen einerseits und individuelle Karriereverläufe der Arbeitnehmer andererseits offenbar stark davon geprägt werden, in welche Netzwerke die jeweiligen Entscheidungsträger eingebunden sind bzw. ob vorhandene Kontakte für spezifische Informations- oder Unterstützungsleistungen in Anspruch genommen werden können. In Anbetracht der Relevanz von Netzwerken und der immer noch beobachtbaren Unterschiede in den Karrierechancen von Frauen und Männern liegt die Vermutung nahe, dass Netzwerkkontakte von weiblichen und männlichen Arbeitnehmern in verschiedener Weise genutzt werden.⁹ Dies ist bisher allerdings noch nicht ausreichend empirisch belegt und begründet worden.¹⁰

Obwohl die Bedeutung von Karrierenetzwerken für unternehmerische Personalentscheidungen bzw. das eigene berufliche Fortkommen in einer Vielzahl von Karriereratgebern und Zeitschriftenartikeln thematisiert wird,¹¹ existiert bislang noch keine systematische und

⁶ Siehe Kettner/Spitznagel (2007), S. 5f. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Umfragen der Jobbörse Stepstone und Jobware, wonach 37% aller Beschäftigten in Deutschland eine neue Stelle aufgrund von Beziehungen angetreten haben bzw. 40% der Befragten Beziehungen für wichtiger halten als gute fachliche Leistungen. Vgl. http://www.stepstone.de/ueberuns/presse/jul_29_2004.cfm und <http://www1.dgfp.com/dgfp/around/aktuelles/archiv/1348463734214648569f8e.php>

⁷ Zur aktuellen Situation von Frauen auf dem Arbeitsmarkt im Hinblick auf Berufswahl, Bildungsabschlüsse und Verdienstmöglichkeiten vgl. u.a. Allmendinger/Ebner (2006); Bohrke-Petrovic, (2005); Kunze (2005).

⁸ So liegt in der obersten Führungsebene der Frauenanteil bei nur 25%, während Frauen in der zweiten Führungsebene mittlerweile fast äquivalent zu ihrem Beschäftigtenanteil von 45% besetzt sind. Dies ist das Ergebnis einer repräsentativen Befragung von 16.000 Betrieben im Rahmen der IAB-Führungskräftestudie. Vgl. Brader/Lewerenz (2006). Einen aktuellen Überblick über Anteilswerte und Erklärungsansätze gibt auch MGFFI (2007). Eine wesentliche Ursache für die mangelnde Beteiligung von Frauen in Top-Führungspositionen ist einer aktuellen Studie von McKinsey zufolge der geringere Anteil von Frauen an der Gesamtarbeitszeit. Siehe Pressemitteilung vom 15.06.2007.

⁹ Mittlerweile existiert auch eine umfangreiche Sammlung an Ratgebern, die die Nutzung von Netzwerkkontakten speziell für Frauen thematisieren. Siehe dazu u.a. Ruck (2007).

¹⁰ Eine Untersuchung - allerdings speziell für Frauennetzwerke - liefert Goy (2004).

¹¹ Siehe u.a. Rottloff (2004), Scheler (2005);

theoriegestützte Rekonstruktion der Existenz und der Vorteilhaftigkeit von Karrierenetzwerken.¹² Gleichzeitig gibt es keinen strukturierten Überblick über deutsche Netzwerke, die Rekrutierungs- oder Karriereentscheidungen beeinflussen können. Zwar listen diverse Bücher oder Internetseiten Karrierenetzwerke verschiedenster Art auf. Dabei handelt es sich zumeist jedoch um Aufzählungen, die an bestimmten Netzwerkzielgruppen orientiert sind. Eine übergeordnete, systematische ‚Netzwerklandkarte‘ für Deutschland wurde noch nicht entwickelt. Sie würde die unterschiedlichsten Einzelinformationen zu einem Gesamtbild zusammensetzen und Netzwerknutzern und Nichtnutzern eine bessere Orientierung ermöglichen. Schließlich wurden Erhebungen zur Netzwerknutzung bisher lediglich aus einer Perspektive – entweder aus Sicht der Unternehmen oder aus Sicht der Arbeitnehmer – durchgeführt. Aus der Zusammenführung von Daten zu Personalbeschaffungsentscheidungen, zu individuellen Karriereverläufen und von Informationen von Netzwerkinitiatoren könnten detaillierte Aussagen darüber abgeleitet werden, welche Arten von Netzwerken auf dem Arbeitsmarkt eine besonders wichtige Rolle spielen und worin die Gründe dafür liegen.

Die beobachtete Relevanz von Netzwerken für die Akteure auf dem Arbeitsmarkt und die skizzierten Defizite in der theoretischen Interpretation der Befunde sowie deren empirischer Überprüfung sind Ausgangspunkte der vorliegenden Studie. Das Ziel der Untersuchung besteht dabei darin, Netzwerke auf dem Arbeitsmarkt zu beschreiben und zu kategorisieren sowie die Effizienz und die zukünftigen Entwicklungsperspektiven solcher Karrierenetzwerke zu analysieren. Die Effizienz von Karrierenetzwerken soll dabei daran gemessen werden, inwieweit sie dazu beitragen, in Anbetracht von Umweltunsicherheit und ungleich verteilten Informationen auf dem Arbeitsmarkt den Tausch von Arbeitsleistung gegen Entgelt in einer Arbeitsbeziehung kostengünstiger bzw. anforderungsgerechter zu ermöglichen. Außerdem ist zu klären, ob – und wenn ja – welche geschlechtsspezifischen Unterschiede in der Nutzung von Karrierenetzwerken erkennbar sind und wie diese eventuell abgebaut werden können, sofern sie eine Benachteiligung von Frauen implizieren. Dabei wird wie folgt vorgegangen:

In Kapitel 2 wird nach einer kurzen Bestimmung des *Netzwerkbegriffs* und dessen Übertragung auf das Themenfeld des Arbeitsmarktes eine *Netzwerklandkarte* für Deutschland entwickelt. Diese soll die für Deutschland relevanten Kategorien von Karrierenetzwerken abbilden. Anschließend wird in Kapitel 3 anhand verschiedener netzwerkanalytischer Argumente die Existenz von Karrierenetzwerken rekonstruiert. Davon ausgehend werden *Hypo-*

¹² Lediglich einzelne Karrierenetzwerke, wie z.B. das internetbasierte Netzwerk xing, werden ausführlich analysiert. Vgl. Renz (2007). Zur Untersuchung von Frauennetzwerken siehe Goy (2004).

thesen abgeleitet, anhand derer die Vorteilhaftigkeit solcher Beziehungsgeflechte für die Arbeitsmarktakteure überprüft werden kann. Das *Untersuchungsdesign* und die nach den empirischen Erhebungen zur Verfügung stehenden Datensätze sind Gegenstand des Kapitels 4. Die *Auswertung* und *Interpretation der Daten* erfolgt in Kapitel 5. In Kapitel 6 werden die wichtigsten Untersuchungsergebnisse noch einmal zusammengefasst und *Handlungsoptionen* für die Akteure entwickelt.

2 Netzwerke auf dem Arbeitsmarkt

2.1 Definition des Netzwerkbegriffs

‚Netz‘ und ‚Netzwerk‘ sind mittlerweile zu kulturellen Leitmetaphern der modernen Gesellschaft geworden.¹³ So viele verschiedene Arten von Netzen bzw. Netzwerken es gibt – man denke an Fischernetz, Verkehrsnetz, Kartennetz, Nachbarschaftsnetz oder das Internet, um nur einige wenige zu nennen - so viele verschiedene (Einzel-)Definitionen sind möglich. Allen Netzwerken gemeinsam ist jedoch, dass ihre Bestandteile über jeweils charakteristische Strukturen miteinander verbunden sind. Ein Netzwerk lässt sich deshalb formal definieren als „... ein abgegrenztes Set von Knoten und ein Set der für diese Knoten definierten Kanten“.¹⁴ Über dieses einfache Prinzip von Knoten und Verbindungen können unendlich viele Netzwerkarchitekturen abgebildet und analysiert werden.¹⁵ Dieses umfassende Strukturierungsprinzip findet auch in der Soziologie im Rahmen der Netzwerkanalyse Anwendung.¹⁶ Abgeleitet von der allgemeinen Definition handelt es sich bei *sozialen Netzwerken* also um soziale Beziehungen (Kanten) zwischen Akteuren oder Akteursgruppen (Knoten).¹⁷ Diese Beziehungen können im Hinblick auf Anlass, Dauer und Intensität sehr unterschiedlich sein. Von Interesse für die vorliegende Untersuchung sind vor allem solche Beziehungen, die über alltägliche Interaktionsvorgänge hinausgehen und einen instrumentellen Charakter aufweisen. Das bedeutet, dass diese Beziehungen nicht einem situativen Selbstzweck dienen, sondern auch als Mittel für zukünftige eigene Zwecke eingesetzt werden.¹⁸ Auf diese Weise können soziale Beziehungen zum *Sozialkapital* werden. Sozialkapital erweitert den Handlungsspielraum der Akteure, indem es den Zugriff auf Unterstützungs- und Hilfeleistungen sowie materielle und immaterielle Ressourcen im Kontaktnetz ermöglicht bzw. erleichtert. Dabei ist das soziale Kapital umso höher, je mehr Kontakte ein Akteur zu Netzwerkteilnehmern besitzt, die untereinander unverbunden sind. Dadurch kommt es zu einer Überbrückung von „strukturellen Löchern“ zwischen verschiedenen Teilnetzwerken („boundary spanning“).¹⁹

¹³ Castells (2001) bezeichnet die Gegenwartsgesellschaft folgerichtig als „Netzwerkgesellschaft“.

¹⁴ Jansen (2006), S. 13. Einen grundlegenden Überblick über die Definition und Konstruktion von Netzwerken liefert Böhme (2004), S. 17 ff.

¹⁵ Zu unterschiedlichen Konstruktionsformen von Netzen vgl. Böhme (2004), S. 19ff.

¹⁶ Zur Geschichte der Netzwerkanalyse in den Sozialwissenschaften siehe ausführlich Holzer (2006), S. 29ff. o. Jansen (2006), S. 37ff.

¹⁷ Soziale Netzwerke lassen sich anhand folgender Merkmale charakterisieren: Dichte, Abgrenzung, Reichweite, Ausschließlichkeit, soziale Kontrolle, Bindungsstärke. Vgl. dazu u.a. Wellmann (2000).

¹⁸ Zu dieser Dimension sozialer Beziehungen siehe z.B. Holzer (2006), S. 14ff.

¹⁹ Vgl. Burt (1992). Zu den Informations- und Handlungschancen, die Akteure sich aus der Überbrückung struktureller Löcher erschließen, siehe auch Jansen (2006), S. 187ff.

Beziehungen solcher Art entstehen nicht von allein – sie müssen aufgebaut und gepflegt werden. Der Aufbau und die Pflege sozialer Beziehungen wird im Folgenden als „Netzwerken“ bezeichnet und umfasst alle Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, Kontakte zu pflegen und neue Kontakte zu generieren. Dass Kontakte auch bei der Stellensuche bzw. -besetzung eine wichtige Rolle spielen, wurde bereits in Kapitel 1 anhand verschiedener Studien aufgezeigt. Die Bedeutung von Netzwerken auf dem Arbeitsmarkt wird im folgenden Abschnitt deshalb noch einmal ausführlich beleuchtet.

2.2 Netzwerke auf dem Arbeitsmarkt: Karrierenetzwerke

In einer arbeitsteiligen Gesellschaft sind die gegenseitigen Austauschbeziehungen auf dem Arbeitsmarkt von besonderer Bedeutung. *Unsicherheit* über die zukünftige Umweltentwicklung, *asymmetrische Informationsverteilung* sowie die *Kosten der Informationsbeschaffung* in Verbindung mit der *begrenzten Informationsverarbeitungskapazität* der Akteure erschweren jedoch den Ausgleich von Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage.²⁰ Wenn Personalleiter von Unternehmen offene Stellen besetzen möchten, können sie zwar – über Lebensläufe, Zeugnisse, Beurteilungen oder verschiedene Testverfahren – die Qualifikationen der Bewerber (ansatzweise) rekonstruieren. Diese Hilfsmittel zur Verringerung der Unsicherheit über die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse von Bewerbern stellen jedoch keine Garantie für eine exakte Passgenauigkeit dar. Werden unter diesen Umständen suboptimale Einstellungsentscheidungen getroffen, resultieren daraus für das Unternehmen Fehlentscheidungskosten, die mit steigendem Qualifikationsniveau der Stelle ebenfalls zunehmen.²¹ Umgekehrt verfügen auch die Bewerber nicht über vollständige Informationen über die Stellenanforderungen oder die Unternehmenskultur und können sich ex ante kein lückenloses Bild darüber machen, ob die vorhandenen Qualifikationen und (beruflichen) Ansprüche tatsächlich zur ausgeschriebenen Stelle passen. In dieser Situation können zusätzliche Informationen von Kontaktpersonen helfen, die Entscheidungsgrundlagen auf beiden Seiten zu erweitern und damit effizientere Einstellungs- oder Bewerbungsentscheidungen zu treffen.

Der Aufbau und die Pflege sozialer Kontakte auf dem Arbeitsmarkt werden im Folgenden als *Karrierenetzwerk* bezeichnet. Karrierenetzwerke sind dabei als eine Untergruppe sozialer

²⁰ Zur begrenzten Informationsverarbeitungskapazität von Entscheidungsträgern siehe die klassische Arbeit von Simon (1959). Auf Arrow (1970) geht die Frage der Kosten von Informationen und ihrer Vertrauenswürdigkeit zurück. Zur asymmetrischen Informationsverteilung in Arbeitsverhältnissen – diskutiert im Rahmen der Principal-Agent-Theorie – geben Ebers/Gotsch ausführliche Literaturhinweise.

²¹ Diese Fehlentscheidungskosten beinhalten u.a. Kosten für (längere) Einarbeitung oder Minderleistung, weil z.B. bestimmte Stellenanforderungen vom ausgewählten Bewerber nicht erfüllt werden, aber auch Kosten für die eventuell nötige Neubesetzung der Stelle. Da sich Schlecht- oder Minderleistungen auf höheren Hierarchiestufen stärker auf das Unternehmensergebnis auswirken (Multiplikatoreffekt) und der erneute Stellenbesetzungsprozess auch erheblich mehr Aufwand verursacht, steigen diese Kosten mit dem Qualifikationsniveau und der Hierarchiestufe der Stelle an.

Netzwerke anzusehen, die die berufliche Entwicklung der Netzwerkmitglieder auf verschiedene Weise beeinflussen können.²² Übertragen auf die in Abschnitt 2.1 benannte Netzwerkdefinition stellen die Arbeitsmarktakteure die Knoten und die zwischen ihnen bestehenden vielfältigen Beziehungen die Kanten eines solchen Karrierenetzwerkes dar. Dabei handelt es sich um Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern sowie innerhalb dieser Gruppen, die sowohl informell als auch in Verbänden, Vereinen oder anderen Organisationsformen institutionalisiert sein können. Die Palette der verfolgten Ziele reicht dabei vom allgemeinen Erfahrungsaustausch über Weiterbildung, Unterstützung in verschiedenen Phasen des Berufslebens bis hin zu konkreten Informationen über offene Stellen bzw. geeignete Bewerber, wobei die Netzwerkteilnehmer diese Ziele nicht immer explizit verfolgen.

Im Gegensatz zu den ‚strong ties‘, die z.B. innerhalb einer Familie oder eines Freundeskreises gebildet werden, sind die Beziehungen zwischen den Akteuren von Karrierenetzwerken als ‚weak ties‘ zu charakterisieren.²³ Die Nützlichkeit von Kontakten hängt also nicht allein von der Stärke der sozialen Beziehungen ab. Netzwerkkontakte können sich auf dem Arbeitsmarkt gerade dann auszahlen, wenn sie eher lose sind und nur gelegentlich aktiviert werden. Diese Überlegenheit schwacher Beziehungen im Hinblick auf die Informationsgewinnung lässt sich mit der *Redundanz intensiver Kontakte* erklären. Da Akteure, die in engen Beziehungen miteinander verbunden sind, auch ähnliche Erfahrungen sammeln und ähnliche Informationsquellen nutzen, können nicht redundante Informationen nur von außerhalb kommen. ‚Weak ties‘ übernehmen somit eine Überbrückungsfunktion, indem sie den Informationsfluss zwischen verschiedenen, ansonsten unverbundenen Netzwerken ermöglichen. Damit kann erklärt werden, warum bei der Stellensuche weniger die Empfehlungen von Verwandten oder guten Freunden, sondern vor allem Hinweise solcher Kontaktpersonen nützlich sind, zu denen eine eher schwache Beziehung besteht.²⁴ Auch schwache Beziehungen dienen somit bestimmten Zwecken, z.B. der Informationsgewinnung über offene Stellen bzw. geeignete Bewerber, und können als Sozialkapital interpretiert werden. Die gezielte Nutzung von ‚weak ties‘ oder auch von Kontakten der Kontakte eröffnet breitere Handlungsspielräume und kann die Effizienz von Rekrutierungs- oder Bewerbungsentscheidungen erhöhen. Aus Unternehmenssicht ist dies vor dem Hintergrund des gegen-

²² Wie bereits in der Einleitung dargestellt, wird die durch Karrierenetzwerke zu fördernde berufliche Entwicklung nicht nur im Sinne einer hierarchisch aufsteigenden Berufslaufbahn verstanden. Der Begriff Karriere umfasst vielmehr den beruflichen Werdegang im Allgemeinen.

²³ Diese Unterscheidung von weak ties und strong ties geht auf Granovetters Beitrag aus dem Jahre 1973 zurück, in dem er erstmals den Einfluss von sozialen Beziehungen auf den Bewerbungserfolg thematisierte.

²⁴ Vgl. Granovetter (1973).

wärtigen Fachkräftemangels und der zukünftig zu erwartenden demographischen Entwicklung von besonderer Bedeutung.²⁵

Zusammenfassend ist festzustellen, dass in Anbetracht der oben beschriebenen Unvollkommenheiten auf dem Arbeitsmarkt der Informationsgewinnung eine besondere Bedeutung zukommt. Vor diesem Hintergrund dienen Karrierenetzwerke also dazu, durch den Aufbau von Sozialkapital in Form von Kontakten Entscheidungsgrundlagen für Arbeitsanbieter und Arbeitsnachfrager zu verbessern. Welche verschiedenen Arten von Karrierenetzwerken in Deutschland zu finden sind und wie diese zu einer Netzwerklandkarte zusammengesetzt werden können, wird im folgenden Abschnitt näher beschrieben.

2.3 Entwicklung einer Netzwerklandkarte für Deutschland

Ein Ziel dieser Untersuchung besteht darin, Karrierenetzwerke in Deutschland zu identifizieren und zu kategorisieren. Nun schreibt sich aber – abgesehen von diversen Jobbörsen im Internet²⁶ – kaum ein Verband oder Verein diesen Begriff explizit zu. Ebenso nehmen auch die Mitglieder eine solche karrierefördernde Funktion des Netzwerks nicht immer explizit wahr. Dies macht die Erfassung und Abgrenzung von Karrierenetzwerken schwierig. Trotzdem erfüllen eine Vielzahl von Institutionen die Definitionsvoraussetzungen für Karrierenetzwerke.²⁷ So bieten z.B. Stiftungen oder Begabtenförderwerke über die bloße Gewährung eines Stipendiums hinaus vielfältige Unterstützungsmöglichkeiten für die berufliche Entwicklung der von Ihnen Geförderten an. Auch die im Rahmen von Wohltätigkeitsclubs geknüpften Kontakte können sich in bestimmten Karrierephasen als sehr hilfreich erweisen. Insgesamt können diese *gesellschaftspolitischen Institutionen* über ihre primären Ziele hinaus die Chancen für das berufliche Fortkommen ihrer Mitglieder deutlich verbessern. *Berufsorientierte Verbände* erleichtern ihren Mitgliedern durch die Nähe zum Arbeitsalltag und den jeweiligen Tätigkeitsfeldern den Zugang zu karriererelevanten Informationen. *Internetbasierte Karrierenetzwerke* ersetzen teilweise den persönlichen Kontakt und ermöglichen den Aufbau und die Pflege von sozialen Beziehungen unabhängig von Ort und Zeit. Traditionell ist die Unterstützung der beruflichen Entwicklung durch Karrierenetzwerke vor allem bei den männlichen Beschäftigten verankert. Neben den überwiegend *männlerdominierten Studentenverbindungen*,²⁸ die ihre während der gemeinsamen Studienzeit geknüpften Kontakte im späteren Berufsleben weiter pflegen, findet man auch in

²⁵ Siehe dazu bereits Abschnitt 1.

²⁶ Dabei sind gerade Jobbörsen weniger als Karrierenetzwerke, sondern eher als Vermittlungsplattformen anzusehen, auf denen Stellenausschreibungen und Stellengesuche zusammentreffen.

²⁷ Die folgenden Ausführungen sind das Ergebnis einer umfangreichen Literatur- und Internetrecherche zum Thema Netzwerke und Karriere.

²⁸ Dabei existieren mittlerweile zum Teil auch gemischte oder rein frauendominierte Studentenverbindungen, wobei diese in der vielfältigen Verbindungslandschaft Deutschlands nach wie vor eher die Ausnahme als die Regel darstellen.

vielen berufsorientierten Verbänden – sei es aufgrund geschlechtsspezifischer Berufswahlmuster oder aus Gründen der geringeren Repräsentanz von Frauen in solchen Gremien – einen deutlich höheren Männeranteil unter den Mitgliedern.²⁹ Demgegenüber steht eine wachsende Zahl von *Frauennetzwerken*, die sich aktiv für die berufliche Entwicklung ihrer Mitglieder einsetzt oder Lobbyarbeit zugunsten einer Gleichstellung weiblicher und männlicher Karrierechancen betreibt. Die Bandbreite reicht dabei von allgemein ausgerichteten, bundesweit agierenden Frauennetzwerken über berufsorientierte Vereine für fast jede Berufsgruppe bis hin zu lokalen Netzwerken vor Ort. Daneben existieren eine Vielzahl von *Initiativen* und *Arbeitskreisen* zur Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt oder zur Erleichterung der Berufs- und Studienfachwahl für Schulabgänger, die ebenfalls auf das Knüpfen und die Pflege von Kontakten abstellen.³⁰

Zusätzlich zu den bisher benannten institutionellen Karrierenetzwerken in Form von Stiftungen, Verbänden oder Vereinen gibt es natürlich eine Vielzahl informeller Karrierenetzwerke. Aufgrund ihres nicht formgebundenen Charakters lassen sich solche Karrierenetzwerke lediglich anhand von Beispielen illustrieren. So sind Kontakte zu Kollegen, Mitarbeitern, Kommilitonen oder Freunden im Hinblick auf Karriereentwicklung oder Personalbeschaffung zwar an keine formelle Struktur gebunden. Trotzdem können Sie wie institutionelle Karrierenetzwerke auch durch Informations- und Unterstützungsleistungen Stellenbesetzungsentscheidungen oder den individuellen Karriereweg beeinflussen.³¹

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass in Deutschland verschiedene Arten bzw. Kategorien von Karrierenetzwerken identifiziert werden können. In Abbildung 1 ist die daraus abgeleitete Netzwerklandkarte für Deutschland noch einmal graphisch dargestellt. Bei der Nutzung der Netzwerklandkarte ist jedoch zu beachten, dass die in Abbildung 1 erfassten Arten von Karrierenetzwerken nicht als überschneidungsfreie Kategorien aufzufassen sind, die sich gegenseitig ausschließen. Eine solche eindeutige Zuweisung erweist sich aufgrund des vielfältigen Charakters der für die berufliche Entwicklung relevanten Netzwerke als nicht durchführbar. Trotzdem sind die Karrierenetzwerke anhand ihrer Tätigkeitsschwerpunkte bzw. ihrer Ausrichtung so voneinander abgrenzbar, dass eine sinnvolle Zuordnung zu den gebildeten Kategorien möglich ist. Die Netzwerklandkarte stellt weiterhin lediglich eine Momentaufnahme der deutschen Netzwerklanschaft dar. Die dynamische Entwicklung sozialer Beziehungen führt dazu, dass im Zeitablauf einzelne Karrierenetzwerke

²⁹ Trotzdem sind die berufsorientierten Verbände nicht mehr als männerdominiert anzusehen. Vgl. dazu ausführlich Abschnitt 5.3.

³⁰ Dazu gehören u.a. die Arbeitskreise Chancengleichheit in der Deutschen Physikalischen Gesellschaft und im Verband Deutscher Chemiker, der Arbeitskreis Frauen in den Forschungszentren oder der Arbeitskreis Politik und Geschlecht in der Deutschen Vereinigung für politische Wissenschaft. Siehe dazu ausführlich Tabelle 24 im Anhang.

³¹ Zum Einfluss informeller Kontakte auf die Jobsuche vgl. Granovetter (1973).

an Bedeutung verlieren oder andere hinzukommen. Es handelt sich demzufolge bei der vorliegenden Netzwerkartkarte nicht um eine vollständige und lückenlose Abbildung aller Karrierenetzwerke in Deutschland, sondern um einen Querschnitt, der die wichtigsten Karrierenetzwerke zum Untersuchungszeitpunkt erfasst.

Abbildung 1: Netzwerkartkarte für Deutschland



Einen umfassenden Überblick über die in den jeweiligen Kategorien wichtigsten, für Deutschland relevanten Karrierenetzwerke liefert Tabelle 24 im Anhang.

Diese Netzwerkartkarte in Verbindung mit der tabellarischen Auflistung liefert eine grundlegende Orientierungshilfe für alle beteiligten Akteure. Sie ermöglicht den Unternehmen eine zielgenauere Kontakthanbahnung und eine in Abhängigkeit des Stellenprofils differenzierte Nutzung spezifischer Beschaffungswege. Die Beschäftigten können sich anhand der Netzwerktabelle über die Vielzahl verschiedener Karrierenetzwerke informieren und die für die Erreichung ihrer beruflichen Ziele am besten geeigneten Netzwerke kontaktieren. Den Netz-

werkinitiatoren eröffnet sie Chancen, sich im Vergleich mit anderen Netzwerken noch besser zu positionieren und mögliche Kooperationspotentiale zu erschließen. Politische Entscheidungsträger können bestimmte Netzwerkkarten gezielter fördern und vor dem Hintergrund existierender Netzwerke die Rahmenbedingungen für Netzwerkaktivitäten entsprechend den politischen Zielen gestalten. Gleichzeitig wird der Forschungsbedarf deutlich, der sich aus der Existenz einer so heterogenen Netzwerklandschaft ergibt. Der beschriebene Informationsgewinn der entwickelten Netzwerklandkarte ist in Abbildung 2 noch einmal graphisch veranschaulicht.

Abbildung 2: Netzwerklandkarte als Informationsgewinn



Die bisherigen Ausführungen zu Begrifflichkeiten und Arten von Karrierenetzwerken haben eher allgemeinen Charakter und sind damit bundesweit anwendbar. Die vorliegende Untersuchung analysiert die Effizienz und Perspektiven von Karrierenetzwerken jedoch anhand von Daten, die in Nordrhein-Westfalen erhoben wurden. Aus diesem Grund werden in Tabelle 24 im Anhang neben den bundesweit aktiven Karrierenetzwerken, die über Landesverbände oder Regionalgruppen in (fast) jedem Bundesland vertreten sind, auch lokale Netzwerke erfasst, deren Wirkungsbereich hauptsächlich in Nordrhein-Westfalen liegt.

3 Rekonstruktion der Entstehung und der Vorteilhaftigkeit von Karrierenetzwerken

3.1 Entstehung von Karrierenetzwerken

Wie in Abschnitt 2.2 definiert, handelt es sich bei Karrierenetzwerken um soziale Beziehungen zwischen Akteuren auf dem Arbeitsmarkt. Warum solche Beziehungen geknüpft werden und welche Vorteile sich für die Beteiligten daraus ergeben können, soll nun im Folgenden ausführlich analysiert werden.

Aus ökonomischer Sicht lässt sich die Vorteilhaftigkeit einer Entscheidung bestimmen, indem die damit verbundenen Aufwendungen dem realisierbaren Nutzen bzw. den möglichen Erträgen gegenübergestellt werden. Bezogen auf Karrierenetzwerke bedeutet dies, dass soziale Kontakte sich dann als vorteilhaft für die Beteiligten erweisen, wenn der Aufwand für das Knüpfen und die Pflege der sozialen Beziehungen durch die im Bedarfsfall abrufbaren Informations- und Unterstützungsleistungen überkompensiert wird. Der Wert dieser Informations- und Unterstützungsleistungen ergibt sich aus den bereits beschriebenen Unvollkommenheiten des Arbeitsmarktes. Vor dem Hintergrund von Umweltunsicherheit, asymmetrisch verteilten Informationen und den damit einhergehenden Kosten der Informationsbeschaffung kann es für die Akteure sinnvoll sein, in soziale Beziehungen zu investieren und auf diese Weise Informationen kostengünstiger zu beziehen oder überhaupt erst einmal Zugang zu Informationen zu erhalten. Neben den Kosten der Informationsbeschaffung spielt auch die Vertrauenswürdigkeit der Information bzw. der Informanten eine bedeutende Rolle. So stellen Kontaktpersonen, die den zu besetzenden Arbeitsplatz in einem Unternehmen bzw. den Bewerber kennen, möglicherweise eine kostengünstige und vertrauenswürdige Informationsquelle für den Stellensuchenden bzw. für den Personalverantwortlichen dar.

Die Entscheidung, in Sozialkapital zu investieren, unterscheidet sich von Investitionsentscheidungen in Sachkapital jedoch erheblich. So werden keine expliziten Verträge abgeschlossen. Sozialkapital ist nicht übertragbar, sondern von vornherein relational definiert, kann also nicht von den jeweiligen Beziehungen der Beteiligten gelöst werden.³² Dadurch ergeben sich Probleme der Sicherung möglicher Erträge. Diesen Schwierigkeiten der Kalkulierbarkeit und der Absicherung von Investitionen in Sozialkapital zum Trotz existieren jedoch den empirischen Befunden zufolge eine Vielzahl verschiedener Netzwerke auf dem Arbeitsmarkt. Offenbar gibt es Mechanismen, die die genannten Probleme entschärfen. Gegenseitiges Vertrauen und die Langfristigkeit von Beziehungen helfen, ein Gleichgewicht

³² Vgl. Jansen (2006), S. 26ff.

zwischen Vorleistungen und entsprechenden Gegenleistungen herzustellen. Nur wer sich selber kooperativ und unterstützend verhält, kann zukünftig mit kooperativem Verhalten des Anderen rechnen. Das Risiko des Vertrauensvorschlusses ist vor allem davon abhängig, ob man diesen Grad an Reziprozität in der jeweiligen Beziehung richtig einschätzt.³³

Nun geht es aber im Arbeitsleben nicht hauptsächlich darum, ein möglichst dichtes, engmaschiges Beziehungsnetz zu knüpfen. Wie bereits in Abschnitt 2.2 beschrieben, sind es gerade die eher unverbindlichen Kontakte, die sich in bestimmten Phasen der beruflichen Entwicklung als vorteilhaft erweisen. Trotzdem muss ein gewisses Maß an Bekanntschaft gegeben sein. Auf diese Weise kann man nicht nur die Informations- und Unterstützungsleistungen der bekannten Kontaktpersonen in Anspruch nehmen, sondern gleichzeitig auch auf deren Kontakte zurückgreifen.³⁴ Neben informellen Kontakten spielen dabei auch die schon erwähnten formellen Kontakte über institutionalisierte Netzwerke eine bedeutende Rolle. Tritt man einem solchen Netzwerk bei, eröffnen sich vielfältige Möglichkeiten des Kontaktaufbaus und der Nutzung der damit verbundenen Vorteile.

Allerdings darf nicht vergessen werden, dass Karrierenetzwerke nicht per se funktional spezifizierte Strukturen sind. Sie können zwar zur Erreichung beruflicher Ziele eingesetzt werden, sind aber immer in soziale Handlungen allgemeiner Art eingebettet. Im Folgenden werden Hypothesen abgeleitet, anhand derer sich die vorangegangenen Überlegungen zur Vorteilhaftigkeit von Karrierenetzwerken empirisch überprüfen lassen.

3.2 Untersuchungsperspektiven

Da Karrierenetzwerke die Beziehungen verschiedener Akteure bzw. Akteursgruppen auf dem Arbeitsmarkt umfassen, wird deren Effizienz aus unterschiedlichen Perspektiven analysiert:

Aus *Unternehmenssicht* ist zu fragen, inwieweit Netzwerkkontakte die Effizienz des Personalbeschaffungsprozesses erhöhen können. Dabei muss zuerst festgestellt werden, ob Karrierenetzwerke den Entscheidungsträgern überhaupt bekannt sind und in welchem Ausmaß sie tatsächlich genutzt werden. Anschließend wird erhoben, welche konkreten Vorteile die Nutzung von Kontakten den Unternehmen eröffnen kann. Außerdem soll überprüft werden, von welchen Unternehmensmerkmalen die Einbindung von Karrierenetzwerken in Rekrutierungsentscheidungen abhängt und ob auf Unternehmensebene ein Zusammenhang zwischen Netzwerknutzung und Chancengleichheit von weiblichen und männlichen Arbeitnehmern besteht.

³³ Vgl. Holzer (2006), S. 14ff.

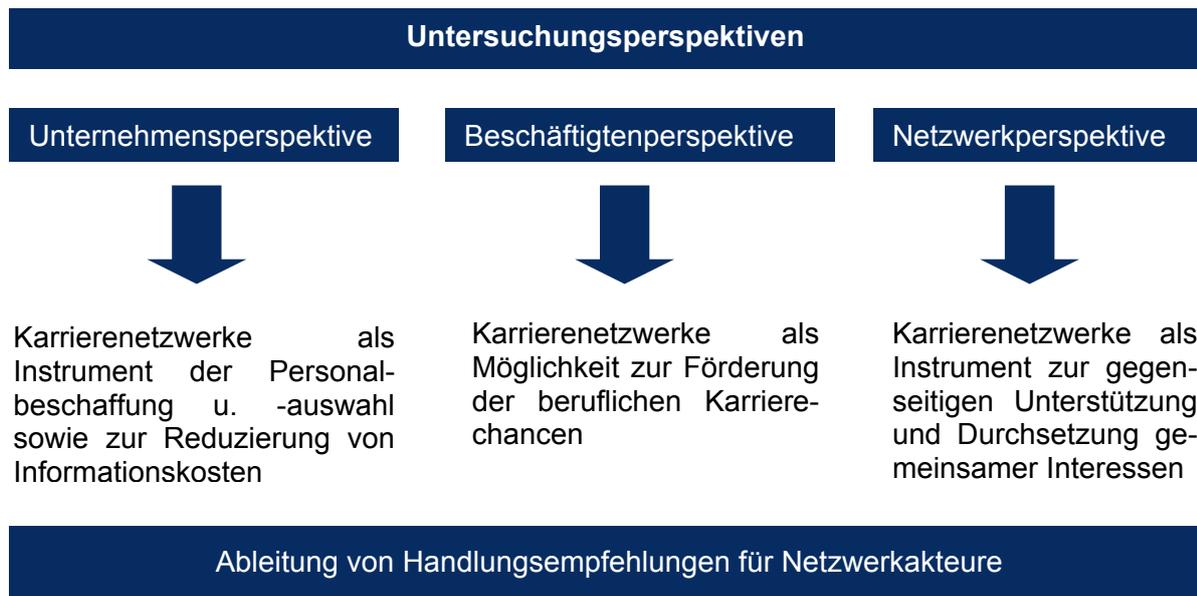
³⁴ Es geht bei dieser Form von Sozialkapital also um die Kontaktierbarkeit von Kontakten, um sogenannte reflexive Kontakte. Vgl. Holzer (2006), S. 20f.

Zweitens geht es aus Sicht der *Beschäftigten* darum, den Einfluss von Netzwerkkontakten auf die eigene berufliche Entwicklung zu untersuchen. Dazu wird zunächst die Bekanntheit und die aktive Nutzung von Karrierenetzwerken erhoben. In Verbindung mit weiteren Daten zum Karriereverlauf und den beruflichen Zielen kann die Nützlichkeit von Netzwerkkontakten für den Karriereerfolg bestimmt werden. Dabei soll insbesondere die Frage geklärt werden, ob mögliche Unterschiede in der beruflichen Vernetzung zwischen weiblichen und männlichen Arbeitnehmern bestehen und wie diese sich konkret auf die Karriereentwicklung auswirken.

Drittens stehen die (institutionellen) Karrierenetzwerke selbst im Mittelpunkt. Aus Sicht der *Netzwerkinitiatoren* sollen die Aufgaben, die Art der Netzwerkarbeit und mögliche Vorteile für das berufliche Fortkommen der Mitglieder rekonstruiert werden. Dabei können Erfolgsfaktoren und Problemfelder des Netzwerkes identifiziert werden. Außerdem sind Aussagen darüber abzuleiten, inwieweit sich weiblich und männlich dominierte Karrierenetzwerke unterscheiden und ob mögliche Effizienzunterschiede dadurch erklärt werden können.

Abbildung 2 fasst die drei dargestellten Untersuchungsperspektiven noch einmal zusammen:

Abbildung 3: Untersuchungsperspektiven im Überblick



3.3 Hypothesen zur Effizienz von Karrierenetzwerken

Ausgehend von den oben entwickelten Perspektiven werden für die drei Untersuchungsfelder folgende Hypothesen abgeleitet:

a) Hypothesen für die Unternehmensbefragung

- H1: Vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen für die Personalpolitik werden Unternehmen Lösungsstrategien wählen, die auf eine ausgewogene Zusammensetzung der Belegschaft abzielen.
- H2: Netzwerkkontakte werden im Vergleich zu anderen Wegen der Personalbeschaffung besonders intensiv genutzt.
- H3: Bekanntheit im Unternehmen oder Empfehlungen durch Kontaktpersonen stellen ergänzend zu anderen Beurteilungsmöglichkeiten wichtige Anhaltspunkte für die Einschätzung von Bewerbern dar.
- H4: Die Bedeutung von Netzwerkkontakten für die Personalauswahl steigt mit zunehmender Qualifikation der Bewerber.
- H5: Die Nutzung von Netzwerkkontakten erhöht die Effizienz von Personalbeschaffungsentscheidungen (z.B. bessere Passgenauigkeit, bessere Informationen über Leistungsfähigkeit und Motivation, Vakanzzeitminimierung usw.).
- H6: Kontakte werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Je spezifischer die Netzwerke auf das Unternehmen zugeschnitten sind, um so eher werden Unternehmen diese Kontakte sinnvoll nutzen können.

b) Hypothesen für die Beschäftigtenbefragung

- H7: Beschäftigte nutzen Netzwerke gezielt zur Förderung ihrer beruflichen Entwicklung.
- H8: Die Intensität der Netzwerknutzung ist abhängig von den beruflichen Zielen der Beschäftigten, die wiederum geschlechtsspezifisch geprägt sind.
- H9: Unterschiede in der Netzwerknutzung schlagen sich im Karriereerfolg nieder.
- H10: Netzwerkkontakte erleichtern den Stellenwechsel und fördern damit die berufliche Entwicklung.
- H11: Mit steigendem Alter, zunehmender Berufserfahrung und in Abhängigkeit des Nutzungsverhaltens verändern sich die Anforderungen an Netzwerkkontakte.

c) Hypothesen für die Netzwerkbefragung

- H12: Anhand ihrer Ausrichtung und Zielorientierung lassen sich unterschiedliche Arten von Karrierenetzwerken identifizieren.
- H13: Über alle Netzwerkartentypen hinweg existieren typische Merkmale, die den Prozess des Netzwerkbauens charakterisieren.
- H14: Frauen- und männerdominierte Karrierenetzwerke unterscheiden sich im Hinblick auf Bekanntheitsgrad und Zufriedenheit mit der Zielerreichung.
- H15: Frauendominierte Netzwerke tragen zur Verringerung der Ungleichheiten der Karrierechancen von weiblichen und männlichen Arbeitnehmern bei.
- H16: Die mit der Netzwerkarbeit verbundenen Probleme und deren Bewältigung – Zeitaufwand für ehrenamtliches Engagement, Finanzierung, Mitgliederwerbung – werden die zukünftige Netzwerklandschaft entscheidend beeinflussen.

Diese Hypothesen sollen nach einer kurzen Erläuterung des Untersuchungsdesigns und der Datenbasis anhand der aus drei Primärerhebungen gewonnenen Daten überprüft werden.

4 Untersuchungsdesign

4.1 Methodik der Untersuchung

Die im vorigen Abschnitt dargestellten unterschiedlichen Befragungsperspektiven und die daraus abgeleiteten Hypothesen erfordern den Einsatz *verschiedener Untersuchungsmethoden*, um die im Rahmen des Projektes aufgeworfenen Fragestellungen zur Effizienz und den Perspektiven von Karrierenetzwerken aus den drei genannten Blickrichtungen zu beleuchten und schließlich zu einem Gesamtbild zusammensetzen.

So werden im Rahmen der *Unternehmensbefragung* Personalverantwortliche zu aktuellen personalpolitischen Entwicklungen befragt. Im Mittelpunkt der Befragung stehen Effekte von Netzwerkkontakten für den Personalbeschaffungsprozess. Es erfolgt eine standardisierte telefonische Befragung, wodurch eine hohe Validität der Daten erreicht wird.³⁵ Außerdem lassen sich die Untersuchungsergebnisse auf diese Weise leichter auf die Situation anderer nordrhein-westfälischer Firmen übertragen. Wie sich die Personalbeschaffungsstrategien der Unternehmen auf die Karriereverläufe weiblicher und männlicher Arbeitnehmer in NRW tatsächlich auswirken, wird im Rahmen der *Beschäftigtenbefragung* rekonstruiert. Die große Anzahl der Probanden erfordert wiederum eine standardisierte, quantitative Befragung, die zur Erhöhung der Rücklaufquote online-gestützt durchgeführt wird.³⁶ Die Vielzahl der erhobenen Daten kann sowohl deskriptiv als auch explorativ analysiert werden, um wichtige Zusammenhänge zwischen Netzwerkaktivitäten und Karriereerfolg der Arbeitnehmer aufzudecken.

Schließlich geht es in halbstandardisierten Interviews mit *Netzwerkinitiatoren* darum, die Aufgaben und Ziele von weiblich und männlich dominierten Netzwerken zu strukturieren und anhand der Umsetzung dieser Ziele einen Maßstab für die Effizienz der jeweiligen Netzwerkaktivitäten zu entwickeln. Die halbstandardisierte Form wurde gewählt, um einerseits den Interviewten Raum für eigene Formulierungen zu geben und andererseits die Vergleichbarkeit der Daten zu ermöglichen. Aufgrund des explorativen Charakters der Befragung kommen hier vor allem deskriptive Analysemethoden zum Einsatz.

Die Praktikabilität und Anwendbarkeit der einzelnen Fragestellungen und angebotenen Antwortkategorien wurde für jede der drei Befragungen durch mehrere ausführliche Pretests

³⁵ Im Gegensatz zur schriftlichen Befragung haben telefonische Interviews den Vorteil, dass mögliche Unsicherheiten oder Verständnisprobleme während der Befragung ausgeräumt werden können. Außerdem ist eine lückenlose Beantwortung aller Fragen eher zu erreichen. Zu den Vor- und Nachteilen verschiedener Untersuchungsmethoden im Rahmen der quantitativen und qualitativen Sozialforschung siehe ausführlich Diekmann, A. (2007).

³⁶ Der Link für die Online-Befragung wurde einerseits ausgewählten Beschäftigten der befragten Unternehmen zugesandt. Andererseits wurde der Link auf der Homepage und über den Online-Campus der FOM veröffentlicht.

sichergestellt. Tabelle 1 fasst die vorangegangenen Überlegungen zur Methodik der Untersuchung noch einmal zusammen.

Tabelle 1: Untersuchungsdesign im Überblick

Befragungsperspektive	Unternehmensbefragung	Beschäftigtenbefragung	Befragung von Netzwerkitiatoren
Analyse von Karrierenetzwerken als	Instrument der Personalbeschaffung und -entwicklung	Möglichkeit zur Förderung der beruflichen Karrierechancen	Instrument zur gegenseitigen Unterstützung und Durchsetzung gemeinsamer Interessen
Datenbasis	32 Unternehmen mit Hauptsitz in NRW	je 156 weibliche und 201 männliche Beschäftigte im Raum NRW	10 frauendominierte sowie je 9 männerdominierte und neutrale Netzwerke mit Hauptsitz oder Regionalbüro in NRW
Erhebungsmethode	quantitative Erhebung auf Basis standardisierter telefonischer Interviews	quantitative Erhebung auf Basis schriftlicher Befragungen (online-gestützter Fragebogen)	qualitative Erhebung auf Basis telefonischer, halbstandardisierter Interviews
Auswertungsziele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfassung aktueller personalpolitischer Problemfelder ▪ Bestimmung der Relevanz von Netzwerken für Rekrutierungsentscheidungen ▪ Zusammenhang zwischen Personalbeschaffungsstrategien und Frauenanteil 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfassung der Bekanntheit und der Nutzung von Karrierenetzwerken ▪ Bestimmung des Einflusses der Netzwerknutzung auf den Karriereerfolg ▪ Strukturierung weiblicher und männlicher Karriereziele 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strukturierung der Aufgaben und Ziele ▪ Zusammenhang zwischen Ausrichtung und Effizienz von Netzwerken ▪ Gegenüberstellung weiblich und männlich dominierter Netzwerke
Auswertungsverfahren	deskriptive und explorative Analyse (Häufigkeiten, Indikatorbildung, Korrelations-, Verteilungstests etc.)		deskriptive Analyse (Häufigkeiten, Indikatorbildung)

Quelle: eigene Darstellung

4.2 Erfasste Fälle

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die zur Verfügung stehenden Datensätze und den jeweiligen Erhebungszeitraum. Die angestrebte Fallzahl für die Unternehmensbefragungen wurde erreicht. Aufgrund des großen Rücklaufs der online-gestützten Beschäftigtenbefragung liegt eine deutlich größere Stichprobe vor. Insgesamt stehen Datensätze von 156 weiblichen und 201 männlichen Beschäftigten zur Verfügung. Bei der Befragung der Netzwerkitiatoren stellte sich heraus, dass – entgegen der ursprünglichen Annahme – berufsorientierte Netzwerke auch in ingenieur- bzw. naturwissenschaftlichen Berufsgruppen keineswegs mehr als männerdominiert anzusehen sind, so dass eine dritte Befragungsgruppe von neutralen Netzwerken gebildet wurde. Auf diese Weise erhöhte sich die Fallzahl auch hier. Eine ausführliche Charakterisierung der jeweiligen Stichproben findet sich im Auswertungsteil in Abschnitt 5.

Tabelle 2: Datensätze und Erhebungszeitraum

Befragungsperspektive	Unternehmensbefragung	Beschäftigtenbefragung	Befragung von Netzwerkitiatoren
Erhebungszeitraum	Oktober/November 2007	November 2007	November 2007
Datensätze geplant	30	200	20
Datensätze realisiert	32	357	28

5 Effizienz und Perspektiven von Karrierenetzwerken in NRW

5.1 Auswertung der Unternehmensbefragung

Da es sich vor dem Hintergrund des geplanten Untersuchungsdesigns einer telefonischen Befragung bei den Unternehmen um eine relativ kleine Stichprobe handelt, ist eine exakte Nachbildung der Wirtschaftsstruktur in Nordrhein-Westfalen hinsichtlich Branchenverteilung und Unternehmensgrößenklassen nur schwer zu realisieren. Trotzdem sind die für das Bundesland relevanten Wirtschaftszweige annähernd zu ihrer realen wirtschaftlichen Bedeutung erfasst. So entfallen 40% der befragten Unternehmen auf das produzierende Gewerbe und 60% auf den Dienstleistungsbereich.³⁷ Lediglich hinsichtlich der Unternehmensgröße verschiebt sich die Zahl zugunsten größerer Unternehmen, da kleinere Unternehmen die Befragungsteilnahme überdurchschnittlich häufig abgelehnt haben. Die Unternehmen der Stichprobe beschäftigen durchschnittlich 16.870 Mitarbeiter und wurden vor etwa 90 Jahren gegründet.³⁸ Dabei steigt die Mitarbeiterzahl mit zunehmendem Unternehmensalter. Wie erwartet, ist der Frauenanteil der befragten Unternehmen im Dienstleistungsbereich deutlich höher als im Produzierenden Gewerbe.³⁹ Mit dem Frauenanteil an allen Beschäftigten steigt auch die Beteiligung von Frauen an Führungspositionen. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Unternehmensmerkmale der Stichprobe liefert Tabelle 3.

³⁷ Dies entspricht in etwa dem tatsächlichen Beitrag der Wirtschaftszweige zur Bruttowertschöpfung, die vom Wirtschaftsministerium in NRW für das Jahr 2005 mit 30% bzw. 70% angegeben wird. Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes NRW (2007), S. 65.

³⁸ Der im Vergleich zum arithmetischen Mittel deutlich geringere Median zeigt, dass einige Großunternehmen mit sehr vielen Beschäftigten die durchschnittliche Mitarbeiterzahl stark beeinflussen. Auch in den folgenden Tabellen werden sowohl das arithmetische Mittel (inkl. Standardabweichung) sowie der Median gleichzeitig ausgewiesen, um die zentrale Tendenz der Verteilung der betrachteten Untersuchungsmerkmale so exakt wie möglich abzubilden. Während das arithmetische Mittel im Zusammenhang mit der Standardabweichung einen höheren Informationswert hat, ist der Median robuster gegenüber Ausreißern und auch für ordinale Daten sowie als Lageparameter in nicht normalverteilten Stichproben geeignet. Zur Problematik dieser beiden Mittelwerte, ihrer Aussagefähigkeit und den jeweiligen Anwendungsvoraussetzungen vgl. ausführlich Eckey et al. (2005).

³⁹ Für diesen und die folgenden Korrelationskoeffizienten vgl. Anhang, Tabelle 25.

Tabelle 3: Charakterisierung der Unternehmensstichprobe

Unternehmensmerkmale		Unternehmen in % (n = 32)	
Unternehmensalter in Jahren*		89,9 (49,4) 98,5	5 (Min.) 172 (Max.)
Mitarbeiterzahl*		16.870 (44.084) 1820	15 (Min.) 241.000 (Max.)
Sektor	Produzierendes Gewerbe	40,6	
	Dienstleistungsbereich	59,4	
Frauenanteil an Be- schäftigten	gering (< 25%)	12,5	
	mittel (25 - 45%)	37,5	
	hoch (< 45%)	50,0	
Frauenanteil an Führungs- kräften	gering (< 5%)	31,3	
	mittel (5 - 25%)	50,0	
	hoch (< 25%)	18,8	

* Mittelwert (Standardabweichung
Median

Anhand der aus dieser Stichprobe resultierenden Daten werden die in Abschnitt 3.3 abgeleiteten Hypothesen bezüglich der Relevanz von Netzwerkkontakten in der Personalbeschaffung im Folgenden empirisch überprüft.

H1: Vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen für die Personalpolitik werden Unternehmen Lösungsstrategien wählen, die auf eine ausgewogene Zusammensetzung der Belegschaft abzielen.

Zunächst ging es darum, die Herausforderungen für die Personalpolitik zu erfassen, denen die Unternehmen momentan und in naher Zukunft gegenüberstehen. Unabhängig von der Unternehmensgröße oder Branche sieht sich die überwiegende Mehrzahl der befragten Personalverantwortlichen einer Verknappung des Arbeitsangebotes gegenüber. So ist es für die Mehrzahl der befragten Unternehmen momentan schwierig, offene Stellen für Fach- und Führungskräfte anforderungsgerecht zu besetzen (Abbildungen 4 und 5).⁴⁰

⁴⁰ Dies bestätigt die in Abschnitt 2.2 bereits benannten empirischen Befunde.

Abbildung 4: Fachkräftemangel als personalpolitische Herausforderung

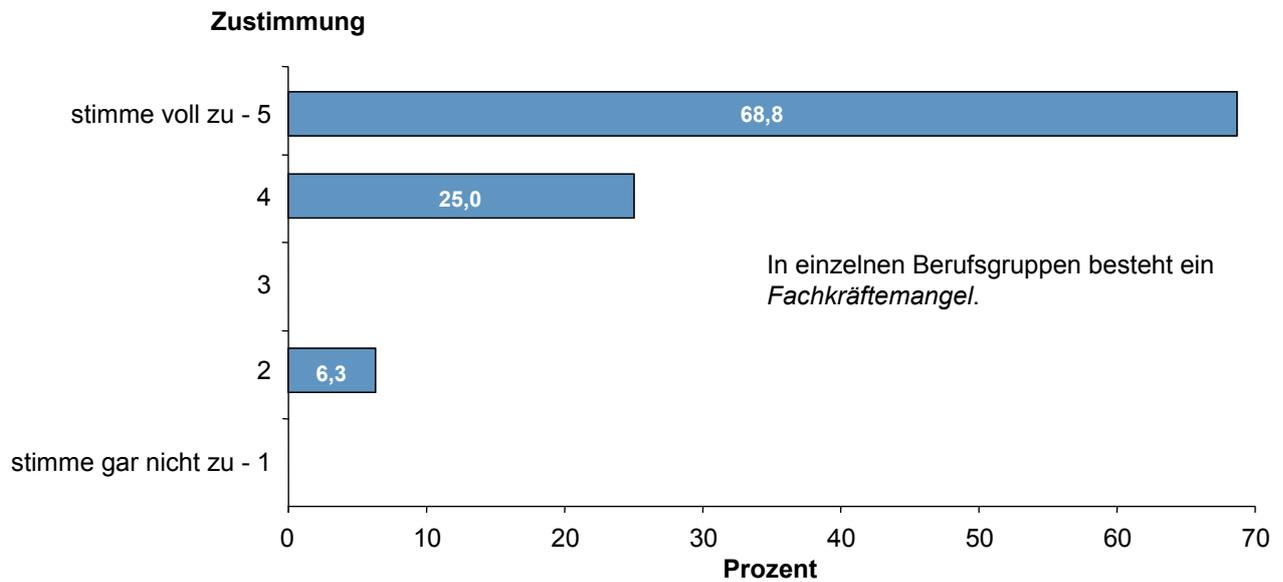


Abbildung 5: Führungskräftemangel als personalpolitische Herausforderung

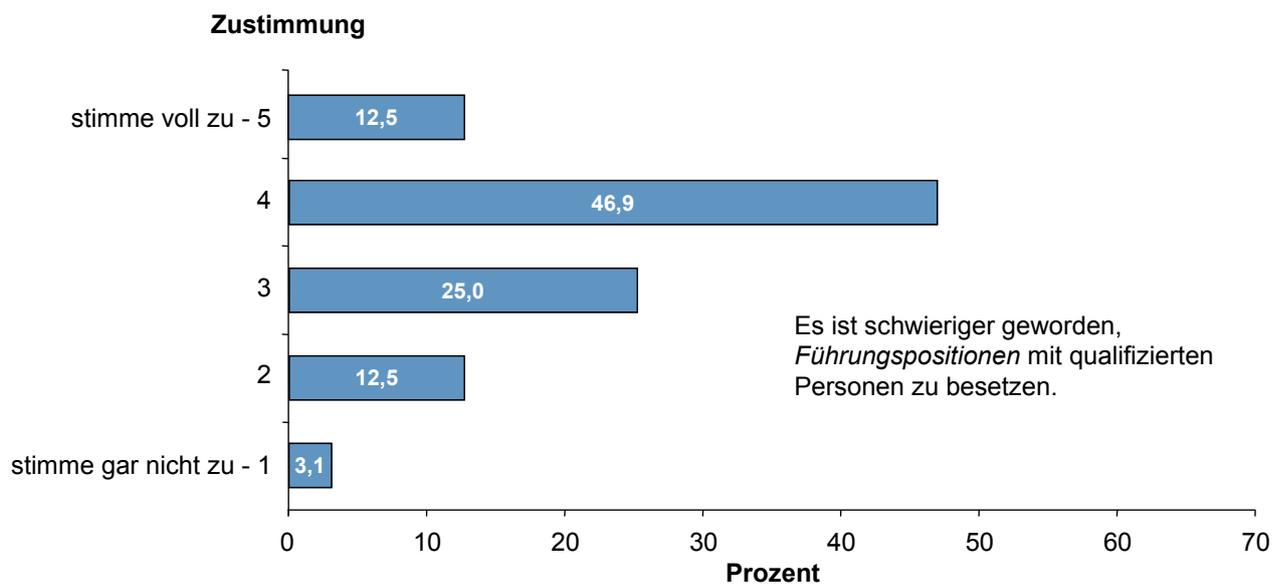
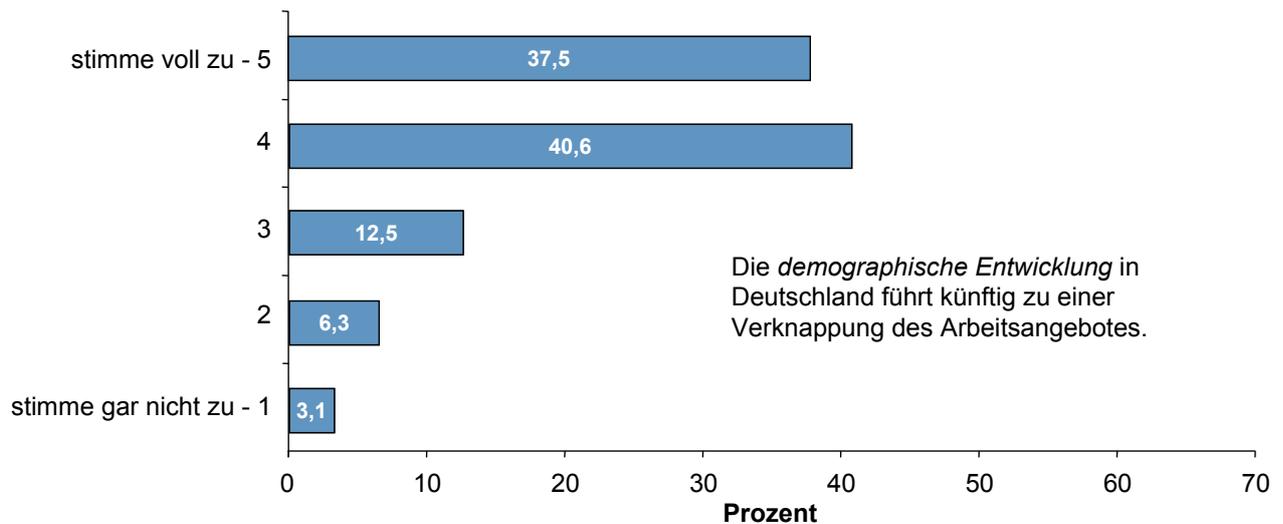


Abbildung 6: Demographische Entwicklung als personalpolitische Herausforderung
Zustimmung



Diese Tendenz setzt sich aufgrund der demographischen Entwicklung nach den Erwartungen der Befragten auch zukünftig weiter fort (Abbildung 6).⁴¹ Als sonstige Herausforderungen wurden darüber hinaus benannt: Arbeitsverdichtung, Kostendruck, höherer Qualitätsanspruch, erhöhte Altersgrenze, wobei letzteres mit einer größeren Wahrscheinlichkeit von Fehlzeiten aufgrund von körperlichen und – zunehmend – seelischen Erkrankungen einhergeht.

Wie aufgrund der gegenwärtigen Arbeitsmarktsituation erwartet, stellen der branchenübergreifend zu verzeichnende Fach- und Führungskräftemangel und die zukünftige demographische Entwicklung sowie die damit einhergehende Verknappung des Arbeitsangebotes für die Unternehmen wesentliche personalpolitische Herausforderungen dar.

Die Unternehmen reagieren auf die genannten Herausforderungen mit einem Bündel personalpolitischer Maßnahmen, wobei der Fokus insbesondere auf der Weiterbildung der Beschäftigten liegt (Abbildung 7). So bieten 94% der Unternehmen regelmäßig Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Belegschaft an.⁴² Auch die Weiterbildung für Führungskräfte und die Förderung des Führungsnachwuchses spielen für 78% bzw. 69% der Unternehmen eine bedeutende Rolle. Weniger häufig – aber trotzdem noch von mehr als der Hälfte der

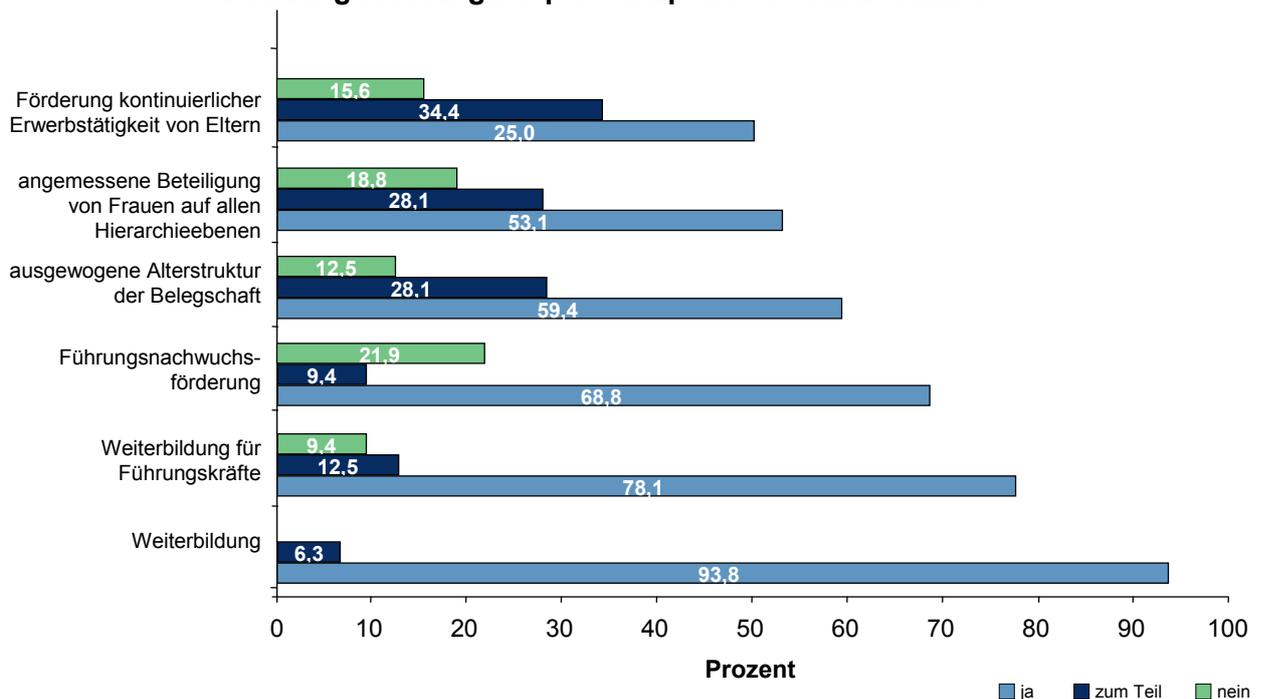
⁴¹ Dies bestätigt auch eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung McKinsey, die für das Jahr 2020 einen Mangel an 6 bzw. 4,5 Millionen Arbeitskräften vorhersagen – je nachdem, ob ein Wirtschaftswachstum von 3% oder 1,6% unterstellt wird. Vgl. Die Welt vom 03.12.2007.

⁴² Die Unternehmen versuchen auf diese Weise, im Zeitablauf möglicherweise auftretende Diskrepanzen zwischen dem Anforderungsprofil einer Stelle und dem Qualifikationsprofil des Beschäftigten durch interne Personalbeschaffungsaktivitäten in Form von Weiterbildungsmaßnahmen abzubauen. Zu den externen Personalbeschaffungsmaßnahmen siehe die Diskussion von Hypothese 2.

Befragten – werden Maßnahmen durchgeführt, die auf eine ausgewogene Altersstruktur⁴³ (60%), die stärkere Einbeziehung von Frauen (53%) und die Förderung kontinuierlicher Erwerbstätigkeit (50%) abzielen. Diese Maßnahmen setzt im Vergleich zur Weiterbildung ein deutlich größerer Anteil der befragten Unternehmen lediglich zum Teil ein. Diejenigen Unternehmen, die regelmäßig auf eine angemessene Beteiligung von Frauen achten, weisen auch einen höheren Frauenanteil an den Beschäftigten aus.⁴⁴ Offenbar können Frauen in solchen Unternehmen ihre Erwerbschancen besonders gut realisieren.

Hypothese 1 kann somit nur zum Teil bestätigt werden. Der bewussten Gestaltung der Belegschaftszusammensetzung in Bezug auf Altersstruktur und Geschlecht kommt derzeit im Vergleich zur Weiterbildung der vorhandenen Beschäftigten eine noch eher geringe Bedeutung zu. In Anbetracht der von den Unternehmen selbst prognostizierten zunehmenden Verknappung des Arbeitsangebotes ist zu vermuten, dass sich diese Maßnahmengewichtung in Zukunft jedoch verändern wird.

Abbildung 7: Häufigkeit personalpolitischer Maßnahmen



H2: Netzwerkkontakte werden im Vergleich zu anderen Wegen der Personalbeschaffung besonders intensiv genutzt.

⁴³ Damit soll sichergestellt werden, dass die Vorteile unterschiedlicher Altersstufen der Beschäftigten (z.B. die Leistungsfähigkeit und aktuellen Kenntnisse jüngerer Arbeitnehmer sowie die Erfahrungen und das betriebsspezifische Know-how älterer Arbeitnehmer) in ausreichendem Maße vorhanden sind und im Betriebsablauf simultan genutzt werden können.

⁴⁴ CC = 0,56***.

Am häufigsten und für fast jedes Qualifikationsniveau werden von den befragten Unternehmen im Rahmen der Personalbeschaffung Initiativbewerbungen (100%) und Ausschreibungen auf der eigenen Homepage (94%) genutzt, was auf die vergleichsweise geringen Kosten dieser Beschaffungswege zurückzuführen sein könnte.⁴⁵ Noch häufiger als auf die klassischen Beschaffungsinstrumente der Inserate in Zeitungen oder Jobbörsen sowie der Inanspruchnahme von Personalberatern oder der Arbeitsagentur greifen die Unternehmen auf Empfehlungsanfragen an Kollegen, Mitarbeiter oder andere Kontaktpersonen zurück (Abbildung 8).⁴⁶ Dies spricht für die in Hypothese 2 geäußerte Vermutung, dass Netzwerkkontakte vergleichsweise intensiv genutzt werden und bestätigt die in Abschnitt 1 aufgeführten Befunde. Dies liegt zum einen an den relativ geringen Kosten, die eine solche Empfehlungsanfrage verursacht. Zum anderen spielt auch die erwartete höhere Erfolgsquote – einen geeigneteren Kandidaten in kürzerer Zeit zu finden – eine Rolle, wie an späterer Stelle gezeigt wird.⁴⁷ Zusätzlich zur Häufigkeit des Einsatzes der verschiedenen Personalbeschaffungswege ist eine starke Differenzierung im Hinblick auf das Anforderungsniveau der zu besetzenden Stelle zu verzeichnen. So gab die Mehrzahl der befragten Personalleiter an, auf Personalberater und Zeitungsinserate vor allem im Bereich höher qualifizierter Stellen zurückzugreifen. Bei der Suche nach geringer qualifizierten Arbeitskräften wird dagegen eher die Arbeitsagentur in Anspruch genommen. Alle anderen Beschaffungswege werden in der Regel qualifikationsunabhängig genutzt. Insgesamt steigt die Zahl der genutzten Beschaffungswege und deren Nutzungsintensität mit steigender Mitarbeiterzahl⁴⁸ – je mehr Beschäftigte ein Unternehmen hat, desto größer ist die Notwendigkeit einer umfassenden Personalsuche. Ein Zusammenhang der Beschaffungsbreite und -intensität mit Unternehmensalter, Branche oder Frauenanteil lässt sich jedoch nicht nachweisen.

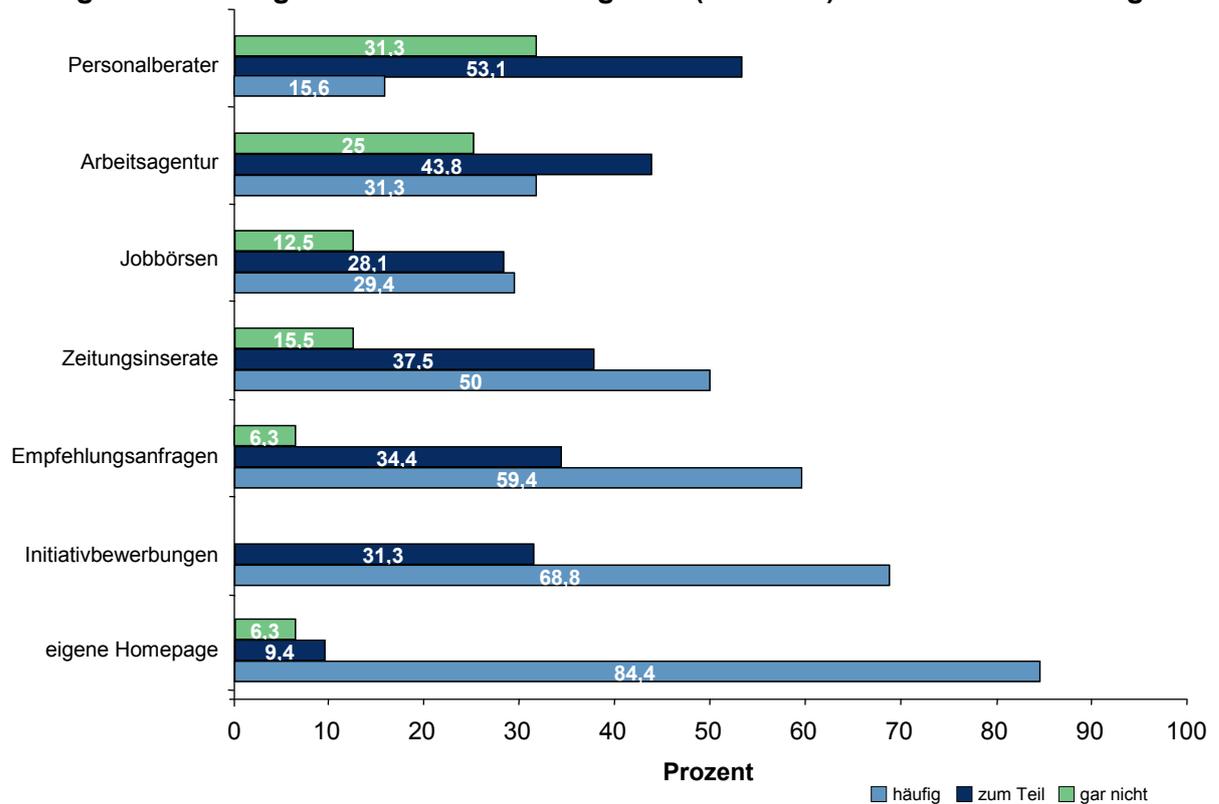
⁴⁵ Während eine Stellenanzeige in den Printmedien oder in Jobbörsen zwischen 500 und 1.500 € kostet, verursacht ein entsprechender Eintrag auf der ohnehin meist vorhandenen und zu pflegenden Unternehmenshomepage nur geringe Zusatzkosten. Bei Initiativbewerbungen entsteht lediglich der Bearbeitungsaufwand z.B. für die Aufnahme in die Bewerberdatenbank des Unternehmens oder gegebenenfalls die Rücksendung.

⁴⁶ Tabelle 4 stellt allerdings nur die verschiedenen Möglichkeiten externer Personalrekrutierung dar. Die Stellenbesetzung aus dem unternehmensinternen Mitarbeiterpool wurde hier nicht explizit erfasst. Zur Relevanz interner Personalrekrutierung vgl. u.a. MGFFI (2007), S. 35f.

⁴⁷ Die höhere Erfolgsquote von Empfehlungsanfragen bei der Stellenbesetzung wurde bereits in Abschnitt 1 thematisiert und wird für die vorliegende Stichprobe im Rahmen von Hypothese 5 ausführlich diskutiert.

⁴⁸ Die entsprechenden Kontingenzkoeffizienten betragen $CC = 0,54^{***}$; $CC = 0,62^{***}$. Der mit CC abgekürzte Kontingenzkoeffizient wird zur Berechnung des Zusammenhangs zwischen nominal skalierten Daten verwendet. Es handelt sich um ein auf der Chi-Quadrat-Statistik basierendes Zusammenhangsmaß. Dieser Koeffizient liegt zwischen 0 und 1, wobei Null angibt, dass kein Zusammenhang zwischen Zeilen- und Spaltenvariable besteht. Werte nahe 1 deuten auf einen starken Zusammenhang hin.

Abbildung 8: Bedeutung unterschiedlicher Wege der (externen) Personalbeschaffung



H3: Bekanntheit im Unternehmen oder Empfehlungen durch Kontaktpersonen stellen ergänzend zu anderen Beurteilungsmöglichkeiten wichtige Anhaltspunkte für die Einschätzung von Bewerbern dar.

Vergleicht man verschiedene Möglichkeiten zur Beurteilung der Passgenauigkeit eines Bewerbers, so werden von den befragten Unternehmen vor allem der persönliche Eindruck im Gespräch und der Lebenslauf als besonders geeignet eingestuft (Tabelle 4). Zeugnisse und schriftliche Beurteilungen liefern nach Ansicht der Personalverantwortlichen im Vergleich dazu weniger Informationen für die Validierung der Beurteilungsentscheidung. Die Bekanntheit im Unternehmen wird von den meisten Personalverantwortlichen wieder als recht geeignet eingeschätzt, um einen Bewerber besser beurteilen zu können. Empfehlungen durch Kontaktpersonen erreichen zwar den geringsten Mittelwert, hier ist aber auch die höchste Streuung der Antworten zu verzeichnen. Für die zum Teil unerwartet skeptische Bewertung war vor allem die Art der Kontaktperson ausschlaggebend. Während die befragten Personalverantwortlichen Empfehlungen durch Mitarbeiter bzw. Kollegen durchweg als eher bis sehr geeignet ansehen und dies zum Teil im Rahmen von „Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter“-Programmen institutionalisieren, existiert ein hohes Maß an Ablehnung gegenüber solchen Empfehlungen, die den eigenen Beurteilungsspielraum einschränken bzw. einen ausgewählten Bewerber protegieren.

Die tatsächliche Bedeutung der Bekanntheit von Bewerbern und von Empfehlungen im Bewerbungsprozess wird von den befragten Personalverantwortlichen deshalb im Vergleich zur Geeignetheit als etwas geringer eingeschätzt (Tabelle 5). Interessant ist, dass die Bekanntheit von Bewerbern Stellenbesetzungsentscheidungen wesentlich stärker beeinflusst als Empfehlungen. Werden Bekanntheit und Empfehlungen als geeignet für die Unterstützung der Bewerberauswahl betrachtet, spielen sie in der Unternehmenspraxis auch eine höhere Rolle.⁴⁹ Hypothese 3 ist deshalb dahingehend einzuschränken, dass Bekanntheit im Unternehmen und Empfehlungen zwar ergänzend zur Beurteilung von Bewerbern genutzt werden, die tatsächliche Bedeutung dieser Informationen für die Einstellungsentscheidung jedoch sehr stark von deren Qualität bzw. der Vertrauenswürdigkeit der Informationsquelle abhängt. Interessant ist, dass mit steigendem Unternehmensalter die Bedeutung von Empfehlungen zunimmt.⁵⁰ Offenbar können Unternehmen im Zeitablauf ein Netzwerk knüpfen, was verlässlichere Informationen liefert und dadurch im Personalbeschaffungsprozess stärker genutzt wird.⁵¹

Tabelle 4: Beurteilungskriterien für Bewerber

Beurteilung von Bewerbern anhand von*	auf einer Skala von 1 (gar nicht geeignet) bis 5 (sehr geeignet)
Einstellungsinterview	4,7 (0,48) 5,0
Lebenslauf	4,4 (0,79) 5,0
Zeugnissen, schriftlichen Beurteilungen	3,7 (0,90) 4,0
Bekanntheit im Unternehmen (z.B. Praktikant, Zeitarbeiter, Werkstudent)	3,9 (1,05) 4,0
Empfehlungen durch Kollegen, Mitarbeiter u.a. Kontaktpersonen	3,4 (1,24) 4,0

*Mittelwert (Standardabweichung)
Median⁵²

⁴⁹ Dieser Zusammenhang kommt in den Korrelationskoeffizienten zwischen der Einschätzung der Geeignetheit und der realen Bedeutung von Bekanntheit o. Empfehlungen (SR= 0,68***; SR = 0,78***) deutlich zum Ausdruck. Ist die Bedeutung der Bekanntheit relativ hoch, so spielen auch Empfehlungen eine recht große Rolle (SR= 0,60***). Der mit SR abgekürzte Korrelationskoeffizient nach Spearman wird zur Berechnung der Stärke des Zusammenhangs zwischen ordinal skalierten und nicht normal verteilten intervallskalierten Daten verwendet. Das Vorzeichen des Koeffizienten gibt die Richtung der Beziehung an. Der Wertebereich des Koeffizienten liegt zwischen -1 und +1. Sein absoluter Wert gibt die Stärke des Zusammenhangs zwischen den Variablen an, wobei ein größerer Betrag für einen stärkeren Zusammenhang steht.

⁵⁰ CC= 0,63**, sonst bestehen keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der Bedeutung von Kontakten und den Unternehmensmerkmalen.

⁵¹ Zum Aufbau von Netzwerken als langfristig angelegtem Investitionsprozess vgl. u.a. Jansen (2006).

⁵² Bei der Interpretation der auf 5-er Skalen erfassten Einschätzungen der Probanden zu bestimmten Untersuchungsmerkmalen werden wie in den vorangegangenen Tabellen ebenfalls das arithmetische Mittel und der Median angegeben. Es handelt sich hier zwar nicht um originär intervallskalierte Daten wie bspw. beim Unternehmensalter oder der Mitarbeiterzahl. Dennoch kann

Tabelle 5: Bedeutung von Kontakten im Bewerbungsprozess

Bedeutung im Bewerbungsprozess*	auf einer Skala von 1 (gar nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Bekanntheit im Unternehmen (z.B. Praktikant, Zeitarbeitnehmer, Werkstudent)	3,4 (1,21) 4,0
Empfehlungen	2,8 (1,12) 3,0

*Mittelwert (Standardabweichung)
Median

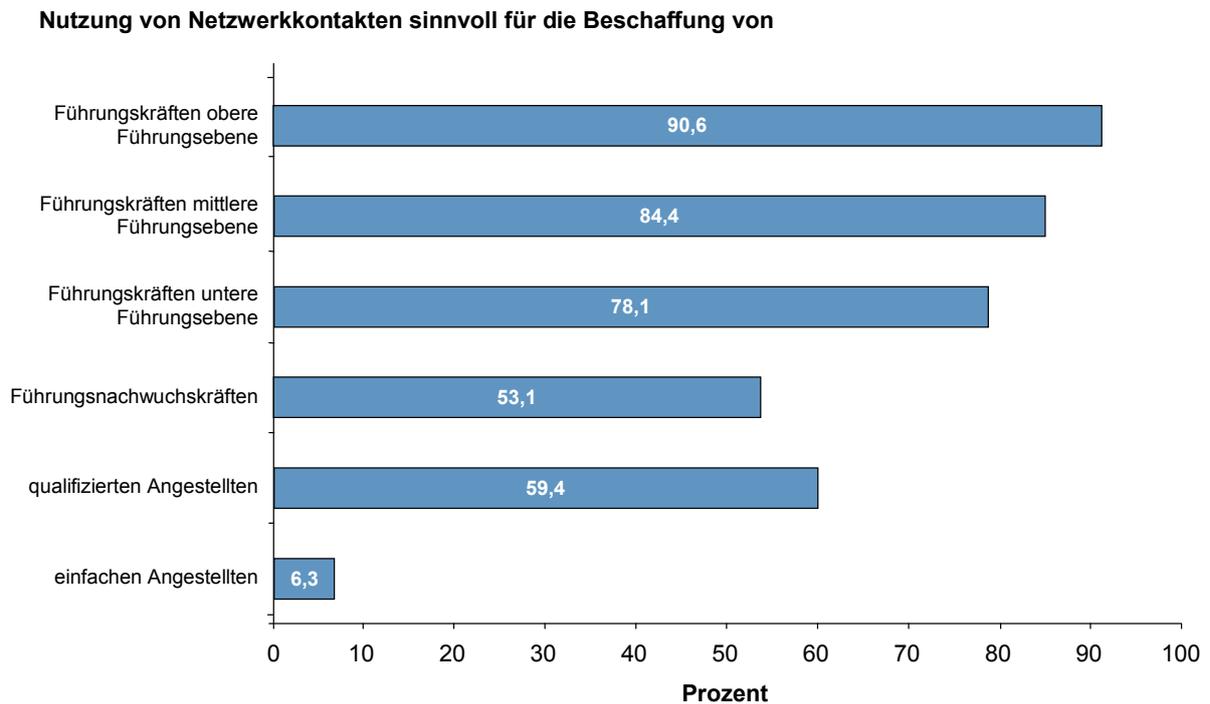
H4: Die Bedeutung von Netzwerkkontakten für die Personalauswahl steigt mit zunehmender Qualifikation der Bewerber.

Wie in Hypothese 4 formuliert, werden Kontakte mit steigenden Qualifikationsanforderungen der zu besetzenden Stelle immer wichtiger (Abbildung 9). Da – wie in Abschnitt 2.2 dargestellt – mit zunehmendem Qualifikationsniveau auch die Kosten einer Fehlentscheidung steigen, gewinnen also neben den klassischen Anhaltspunkten für die Beurteilung eines Bewerbers wie Lebenslauf oder Zeugnissen auch Zusatzinformationen durch die Bekanntheit eines Bewerbers oder aufgrund von Empfehlungen durch eine Kontaktperson an Bedeutung. Je größer die Bedeutung der Bekanntheit und von Empfehlungen im Unternehmen ist, für umso mehr Mitarbeitergruppen wird die Nutzung von Kontakten bei der Personalbeschaffung als sinnvoll erachtet.⁵³ Wenn Unternehmen also die Bekanntheit oder Empfehlungen für die Personalauswahlentscheidung als geeignete Anhaltspunkte einschätzen und demzufolge diese Zusatzinformationen im Auswahlprozess gezielt einsetzen, dann werden sie in der Regel auch für ein relativ breites Spektrum an Qualifikationsstufen genutzt.

davon ausgegangen werden, dass die Probanden die Abstände zwischen den einzelnen Skalenabschnitten als gleich einschätzen, so dass auch die Berechnung des arithmetischen Mittels und damit über die Standardabweichung die Berechnung (und vorsichtige Interpretation) eines Streuungsmaßes möglich ist. Zu diesen beiden Lageparametern einer Verteilung und ihrer Anwendung vgl. ausführlich Eckey et al. (2005).

⁵³ Die entsprechenden Korrelationskoeffizienten betragen $SR = 0,42^{**}$ für die Bedeutung der Bekanntheit bzw. $SR = 0,46^{***}$ für die Bedeutung von Empfehlungen.

Abbildung 9: Netzwerknutzung in Abhängigkeit vom Qualifikationsniveau



H5: Die Nutzung von Netzwerkkontakten erhöht die Effizienz von Personalbeschaffungsentscheidungen (z.B. bessere Passgenauigkeit, bessere Informationen über Leistungsfähigkeit und Motivation, Vakanzzeitverringerung usw.).

Die Nutzung von Netzwerkkontakten für die Personalbeschaffung ist stark von der Art des jeweiligen Netzwerkes abhängig. Während den Unternehmen viele unterschiedliche Netzwerke bekannt sind, wird doch nur ein kleiner Ausschnitt davon tatsächlich genutzt (Tabelle 6). Die befragten Unternehmen kontaktieren vor allem informelle und berufsorientierte Netzwerke sowie internetbasierte Netzwerke und Alumniverbände. Eine wesentlich geringere Rolle spielen dagegen gesellschaftlich orientierte sowie geschlechtsspezifische Netzwerke.⁵⁴

⁵⁴ Allerdings übt schon allein die Bekanntheit frauenspezifischer Netzwerke einen positiven Einfluss auf den Frauenanteil an den Beschäftigten und den Anteil weiblicher Führungskräfte aus. Dies kommt in den jeweiligen Korrelationskoeffizienten zum Ausdruck: CC = 0,37* bzw. CC = 0,45**.

Tabelle 6: Bekanntheit und Nutzung von Netzwerken

Ausrichtung	Bekanntheitsgrad in %	Nutzung in %			Nutzungsgrad in % ⁵⁵	Nutzungsintensität ⁵⁶
		regelmäßig	anlassbezogen	gesamt		
gesellschaftspolitisch	91	3	28	31	34	1,1
berufsorientiert	100	44	25	69	69	1,64
Alumniverband	69	22	19	41	59	1,54
internetbasiert	66	19	31	50	76	1,38
frauendominiert	28	0	9	9	32	1,0
männerdominiert	53	0	3	3	6	1,0
informell ⁵⁷	100	66	25	91	91	1,73

Dies spiegelt sich auch in den jeweiligen Nutzungsgraden und der Nutzungsintensität wider. Besonders hoch ist der Nutzungsgrad informeller Netzwerke, die auch besonders intensiv im Rahmen der Personalbeschaffung kontaktiert werden. Einen recht hohen Nutzungsgrad weisen auch internetbasierte Netzwerke auf. Wenn sie den Personalleitern bekannt sind, werden sie zum großen Teil also auch genutzt. Allerdings ist die Nutzungsintensität geringer als bei den berufsorientierten Netzwerken und den Alumniverbänden, die regelmäßiger kontaktiert werden. Die geringste Bedeutung im Personalauswahlprozess weisen gesellschaftspolitische und geschlechtsspezifische Netzwerke auf. Dies mag zum einen daran liegen, dass sie den Personalleitern zu wenig auswahlrelevante Informationen liefern oder dass sie einfach zu wenig bekannt sind. Die Bekanntheit und die Nutzung von Netzwerken ist nicht von den Unternehmensmerkmalen – Branche, Mitarbeiterzahl, Frauenanteil – abhängig. Allerdings nutzen Unternehmen mit einer höheren Beschaffungsintensität Netzwerke häufiger.⁵⁸ Die Nutzungsintensität von Netzwerken steigt ebenfalls mit der Zahl der Mitarbeitergruppen, für die die Unternehmen eine Nutzung von Kontakten als sinnvoll erachten.⁵⁹

⁵⁵ Nutzungsgrad = Nutzung gesamt/Bekanntheitsgrad.

⁵⁶ Nutzungsintensität = (2r + a)/g, mit r = regelmäßig genutzt, a = anlassbezogen genutzt, g = gesamte Nutzung.

⁵⁷ Unter informellen Netzwerken werden alle nicht institutionengebundenen Beziehungen verstanden, die eine Personalauswahl beeinflussen können. Dazu zählen u.a. Kontakte zu Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern anderer Unternehmen oder Bekannten.

⁵⁸ SR= 0,46*.

⁵⁹ SR= 0,49***.

Befragt nach den Vorteilen des ‚Netzwerkers‘ für die Personalbeschaffung im Allgemeinen, beurteilten die befragten Unternehmen die Nutzung von Kontakten vor allem für die Stellenbesetzung und die gezielte Beeinflussung des Arbeitgeberimages sehr positiv (Tabelle 7). Zudem war auch an dieser Stelle wieder ein starker Zusammenhang zwischen der in Tabelle 7 abgebildeten (eingeschätzten) Nützlichkeit und der in Tabelle 6 erfassten (tatsächlichen) Nutzungsintensität nachweisbar.⁶⁰ Außerdem sehen Unternehmen mit höherem Frauenanteil die Nutzung von Netzwerkkontakten als vorteilhafter an.⁶¹ Dies ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass die mit der Nutzung formeller und informeller Netzwerke einhergehenden zusätzlichen Handlungsspielräume zu Personalentscheidungen führen, die von üblichen Entscheidungsmustern abweichen und von denen weibliche Bewerber profitieren konnten.

Tabelle 7: Nützlichkeit des Netzwerkers für die Personalbeschaffung

Nützlichkeit des ‚Netzwerkers‘ für Personalbeschaffung im Allgemeinen	auf einer Skala von 1 (gar nicht nützlich) bis 5 (sehr nützlich)
Besetzung offener Stellen	3,6 (1,19) 4,0
Erzielung von Imagevorteilen auf dem Arbeitsmarkt	3,4 (1,13) 4,0
Fundierung von Beförderungsentscheidungen	3,2 (1,28) 3,0

*Mittelwert (Standardabweichung)
Median

Geht es konkret um die Besetzung einer offenen Stelle, wird ein hoher Zusatznutzen im Vergleich zur Stellenausschreibung ohne Rückgriff auf Netzwerke vor allem für die Verbesserung der Beurteilung des Bewerbers attestiert. So gaben die befragten Personalverantwortlichen an, auf Basis von Netzwerkinformationen die fachlichen Qualifikationen eines Kandidaten, seine Leistungsbereitschaft sowie die Passgenauigkeit insgesamt deutlich besser einschätzen zu können (Abbildung 10). Eine leichte Verbesserung versprechen sich die Unternehmen dagegen für die Abwicklung des Personalbeschaffungsprozesses – das heißt mögliche Kostenersparnisse durch die Verringerung der Vakanzzeit oder der Rekrutierungskosten werden als weniger wahrscheinlich eingestuft.⁶² Trotzdem erwarten

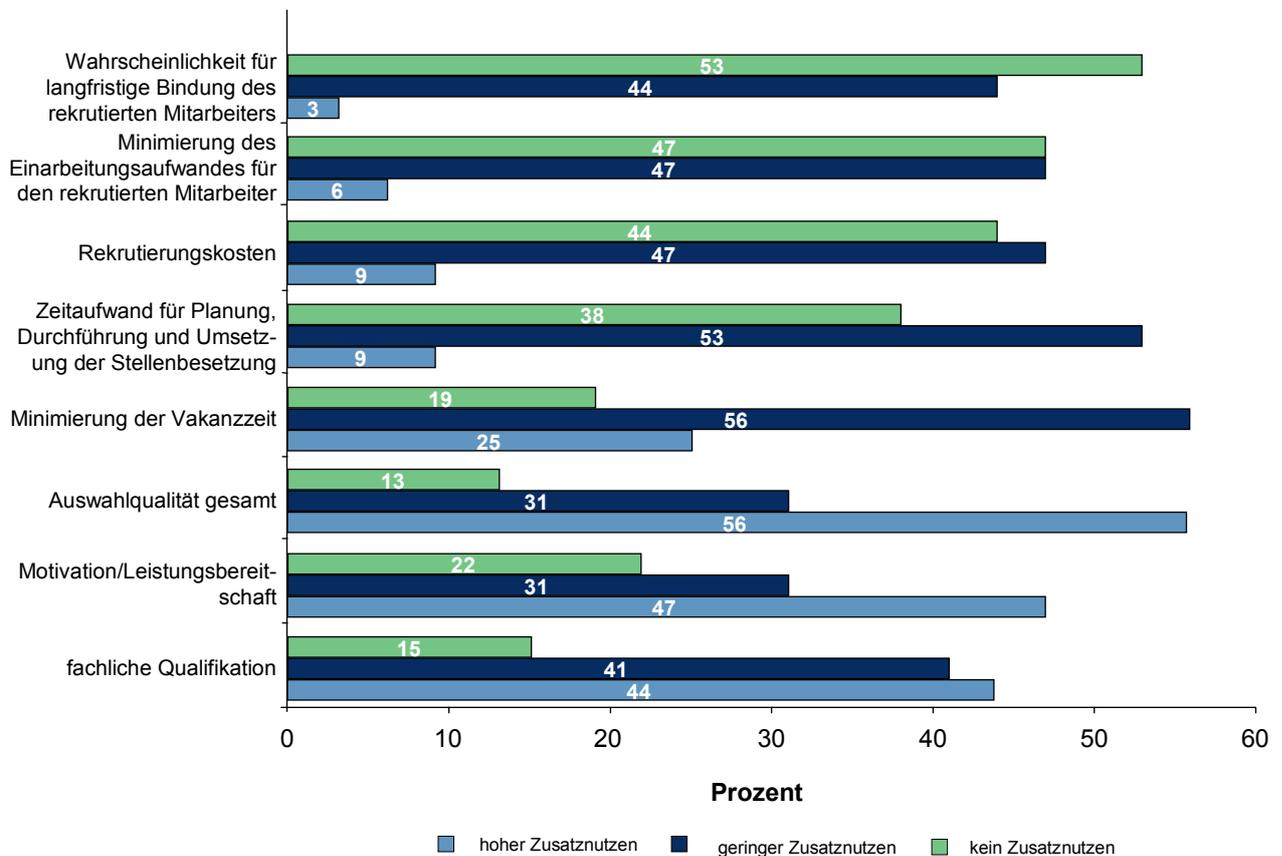
⁶⁰ SR = 0,75***.

⁶¹ CC = 0,71**.

⁶² Mit zunehmender positiver Beurteilung der Nützlichkeit von Kontakten für die Personalbeschaffung im Allgemeinen wird auch ein hoher Zusatznutzen für die Einzelbereiche der Stellenbesetzung erwartet (SR = 0,80***). Des Weiteren besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der (tatsächlichen) Nutzungsintensität und dem erwarteten Zusatznutzen von Kontakten (SR = 0,75***). Diese Befunde sprechen für eine konsistente Beantwortung der Fragen und damit für die Validität der gewonnenen Daten.

mehr als die Hälfte der Befragten einen Zusatznutzen von Netzwerkkontakten für fast alle abgefragten Teilbereiche der Besetzung einer offenen Stelle.

Abbildung 10: Zusatznutzen von Netzwerkkontakten bei der Stellenbesetzung



Insgesamt wurde – wie in Hypothese 5 erwartet – deutlich, dass Netzwerkkontakte aus Sicht der befragten Personalverantwortlichen zur Verbesserung der Informationsgrundlagen und der Verfügbarkeit geeigneter Bewerber beitragen und damit die Entscheidungsfindung bei der Stellenbesetzung unterstützen.

Aufgrund des geringen Stichprobenumfangs lassen sich keine Zusammenhänge zwischen der Netzwerknutzung und dem Unternehmensalter, der Branche oder der Unternehmensgröße nachweisen.⁶³ Ob diese tatsächlich nicht existieren oder ob systematische Zusammenhänge bestehen, müsste im Rahmen einer größeren Erhebung überprüft werden. Interessant ist jedoch, dass die Nutzungsintensität stark von der Person des Personalleiters abhängig ist. Dies wird darin sichtbar, dass mit steigender Nutzung von Netzwerken für eigene Zwecke – z.B. für Erfahrungsaustausch, persönliche Weiterbildung, Förderung der

⁶³ Zur Stärke der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Unternehmensmerkmalen siehe Anhang, Tabelle 25.

eigenen Karriere – auch die für das Unternehmen eingeschätzte Bedeutung von Netzwerken im Rahmen der Personalbeschaffung deutlich zunimmt (Tabelle 8). Je intensiver Netzwerke auch über die Personalbeschaffung hinaus genutzt werden, umso positiver wird der Beitrag von Netzwerkkontakten zur Verbesserung der Effizienz der Personalbeschaffung bewertet und umso häufiger werden Netzwerkkontakte auch tatsächlich zur Unterstützung der Entscheidung herangezogen. Interessant ist auch, dass mit einer intensiveren Nutzung von Netzwerken für eigene Zwecke der Frauenanteil an den Beschäftigten steigt. Dies bestätigt die bereits formulierte Vermutung, dass intensive Netzwerknutzung und die damit einhergehenden zusätzlichen Handlungsspielräume die Erfolgchancen von weiblichen Bewerbern erhöhen.

Tabelle 8: Einfluss der Einstellung des Personalleiters

Untersuchungsmerkmal ⁶⁴	NW-Nutzung über Personalbeschaffung hinaus, z.B. für Erfahrungsaustausch, Weiterbildung, Förderung der eigenen Karriere
Geeignetheit der Bekanntheit im Unternehmen	0,50***
Bedeutung der Bekanntheit im Unternehmen	0,36**
Geeignetheit von Empfehlungen	0,67***
Bedeutung von Empfehlungen	0,51***
Anzahl der Mitarbeitergruppen, für die Beschaffung über NW sinnvoll ist	0,57***
Nutzungsintensität von NW	0,70***
Nützlichkeit allgemein	0,73***
Zusatznutzen	0,69***
Frauenanteil an Beschäftigten	0,56*

Gleichzeitig beeinflusst auch das Geschlecht der befragten Personalverantwortlichen die Netzwerknutzung. Während 61,5% der weiblichen Befragten Netzwerkkontakten eine hohe Nützlichkeit für die Personalbeschaffung im Allgemeinen zusprechen, beträgt der entsprechende Anteil bei den männlichen Kollegen lediglich 15,8%.⁶⁵ Ähnlich verhält es sich mit der Einschätzung des Zusatznutzens von Netzwerkkontakten für die Stellenbesetzung. Während 7,7% der weiblichen und 21,1% der männlichen Personalleiter nur einen geringen

⁶⁴ Korrelationskoeffizienten in Abhängigkeit vom Datenniveau.

⁶⁵ CC = 0,43**. Siehe auch Anhang, Tabelle 26.

Zusatznutzen ausmachen, erwarten 76,9 % der Personalleiterinnen aber nur 31,6% der Personalleiter einen hohen Zusatznutzen.⁶⁶ Offenbar sind sich die befragten Personalleiterinnen der möglichen (Informations-)Vorteile der Nutzung von Netzwerkkontakten für Personalentscheidungen stärker bewusst, während ihre männlichen Kollegen diese eher als Einengung oder unzulässige Beeinflussung eigener Überlegungen wahrnehmen. Auch die Nutzung von Kontakten für eigene Zwecke ist vom Geschlecht der befragten Personalleiter abhängig. So nutzen 85% der weiblichen Personalverantwortlichen in hohem Maße Netzwerke über die Personalbeschaffung hinaus, während dies nur 37% der männlichen Personalleiter angeben.⁶⁷ Die Netzwerknutzung ist demzufolge zum einen von der grundsätzlichen Einstellung des jeweiligen Personalleiters zur Nutzung von Kontakten abhängig und zum anderen stark geschlechtsspezifisch geprägt. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Nutzung von Netzwerken im Rahmen der Personalbeschaffung weniger unternehmens- als vielmehr personengebunden stattfindet.

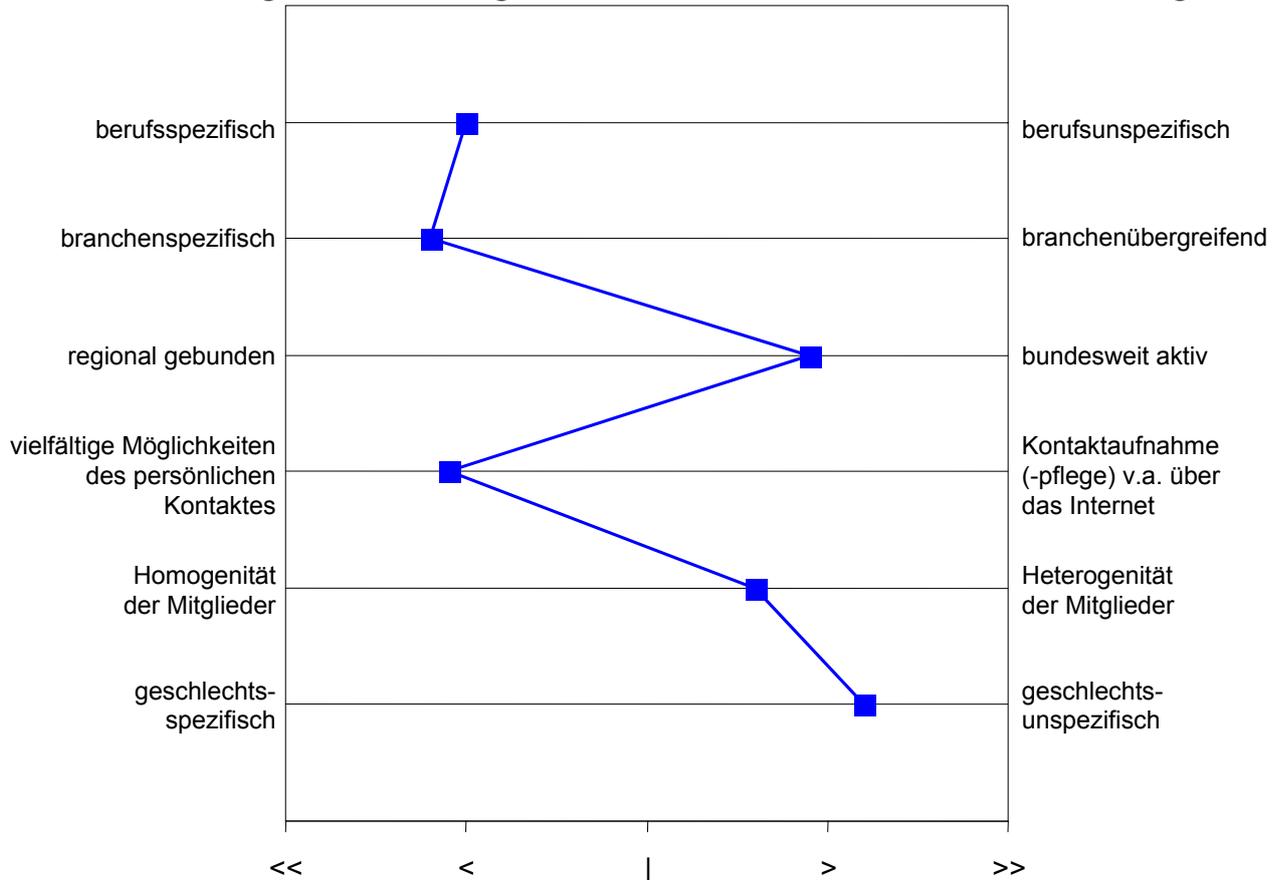
H6: Kontakte werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Je spezifischer die Netzwerke auf das Unternehmen zugeschnitten sind, um so eher werden Unternehmen diese Kontakte sinnvoll nutzen können.

Um Netzwerke für die Personalbeschaffung möglichst gut nutzen zu können, sollten sie nach Ansicht der befragten Personalverantwortlichen eher berufs- und branchenspezifisch ausgerichtet sowie eher bundesweit als regional orientiert sein. Auch die Möglichkeit zur persönlichen Kontaktaufnahme und -pflege ist aus Sicht der Personalverantwortlichen ausschlaggebend für die potenzielle Nutzung eines Netzwerks (Abbildung 11). Als weniger wichtig wird eine homogene oder geschlechtsspezifisch geprägte Zusammensetzung der Netzwerkmitglieder angesehen.

⁶⁶ CC = 0,41**. Siehe auch Anhang, Tabelle 27.

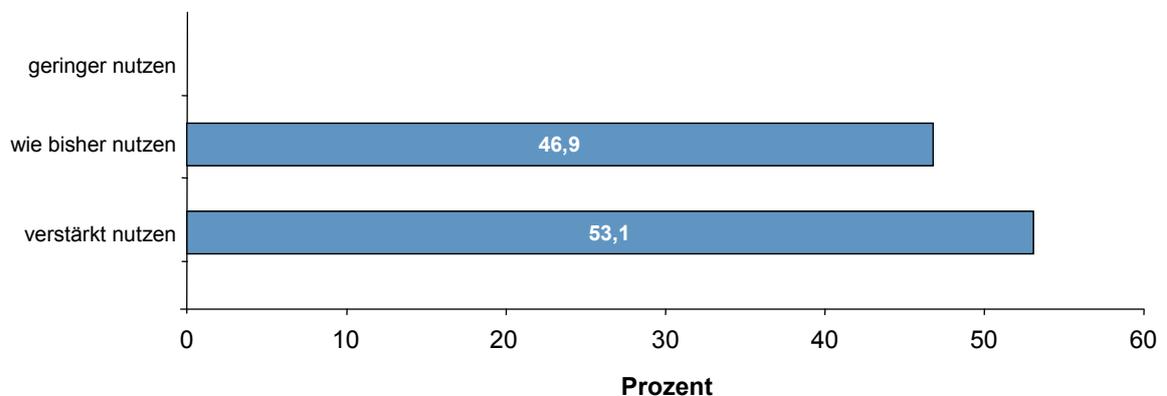
⁶⁷ Vgl. Anhang, Tabelle 28.

Abbildung 11: Ausrichtung eines Idealnetzwerkes zur Personalbeschaffung



In Zukunft werden mehr als die Hälfte der befragten Personalverantwortlichen Netzwerke verstärkt für die Personalbeschaffung nutzen (Abbildung 12). Darin spiegelt sich möglicherweise auch die eingangs angesprochene zunehmende Knappheit auf dem Arbeitsmarkt wider.⁶⁸

Abbildung 12: Zukünftige Netzwerknutzung



⁶⁸ Vgl. Abschnitt 2.2.

Das Interesse an der zukünftigen Netzwerknutzung besteht unabhängig von der Ist-Nutzung und der Einschätzung der Nützlichkeit von Netzwerkkontakten. Ein Zusammenhang lässt sich jedoch zwischen dem Unternehmensalter und der geplanten zukünftigen Netzwerknutzung feststellen. Je jünger das Unternehmen ist, desto eher wird eine verstärkte Nutzung angestrebt.⁶⁹ Ein großer Teil der befragten Unternehmen sieht zukünftig also eine gewisse Notwendigkeit, über die zunehmende Nutzung von Netzwerkkontakten die Breite und Intensität der Rekrutierungswege zu erweitern, um den Personalbedarf optimal decken zu können.

Fazit: Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung zeigen, dass Netzwerkkontakte im Rahmen von Personalbeschaffungsentscheidungen eine bedeutende Rolle spielen. Sie werden häufiger genutzt als Zeitungsinserate, Jobbörsen, Personalberater oder die Arbeitsagentur. Sie dienen einerseits der zielgruppenspezifischen Vergrößerung des Kandidatenpools und andererseits der Validierung von Auswahlentscheidungen. Die tatsächliche Nutzung bzw. das Effizienzsteigerungspotential ist von der Qualität der Netzwerkkontakte abhängig und steigt mit den Qualifikationsanforderungen der zu besetzenden Stelle. Aufgrund des auch für die Zukunft absehbaren Mangels an Fach- und Führungskräften planen mehr als die Hälfte der befragten Personalverantwortlichen in den nächsten Jahren eine intensivere Netzwerknutzung.

5.2 Auswertung der Beschäftigtenbefragung

Vor der Überprüfung der für diesen Befragungsteil abgeleiteten Hypothesen soll die vorliegende Stichprobe kurz charakterisiert werden. Zielgruppe der Erhebung waren abhängig Beschäftigte in Nordrhein-Westfalen. Aufgrund der Durchführung als online-gestützte Befragung konnte eine sehr hohe Fallzahl erreicht werden. Insgesamt stehen 357 vollständige Datensätze zur Verfügung. Damit einher geht jedoch auch eine gewisse Beeinflussung der Zusammensetzung der Teilnehmer, da vorwiegend junge, mit dem Internet vertraute Beschäftigte auskunftsbereit waren. Insofern stellt die vorliegende Stichprobe – zumindest hinsichtlich Alter und Berufserfahrung – kein repräsentatives Abbild der Grundgesamtheit aller abhängig Beschäftigten in NRW dar (zur Charakterisierung der Stichprobe siehe Tabelle 9). Dennoch handelt es sich um eine für die angestrebten Untersuchungsziele geeignete Kohorte relativ homogener Beschäftigter mit einem durchschnittlichen Alter von 30 Jahren und

⁶⁹ CC = 0,42*.

einer Berufserfahrung von etwa 9 Jahren.⁷⁰ Denn gerade für diese Altersgruppe spielen der Einfluss und die gezielte Nutzung von Kontakten nach der Phase des Berufseinstieges und der ersten beruflichen Etablierung für den weiteren Karriereverlauf eine große Rolle. Insofern ist zu prüfen, ob sich bereits für diesen Zeitraum Karriereeffekte von Netzwerkkontakten nachweisen lassen und ob diese für weibliche und männliche Beschäftigte in unterschiedlicher Weise wirken.

Auf Grundlage der Angaben der Beschäftigten aus dieser Stichprobe werden die in Abschnitt 3.3 abgeleiteten Hypothesen zum Zusammenhang zwischen Netzwerknutzung und beruflicher Entwicklung überprüft.

Tabelle 9: Charakterisierung der Beschäftigtenstichprobe

Merkmale		weibliche Teilnehmer (n = 156)	männliche Teilnehmer (n = 201)	Teilnehmer gesamt (n = 357)
Alter (in Jahren)*		30,9 (9,0) 28,0	30,0 (7,8) 27,0	30,3 (8,3) ⁷¹ 28,0
Berufsbildung	Berufsausbildung	62,8	68,7	66,1
	Studium	50,0	54,2	52,4
	Promotion	8,3	1,0	4,2
	ohne abgeschlossene Ausbildung	5,8	6,0	5,9
Berufserfahrung (in Jahren)*		9,3 (8,2) 6,0	8,0 (6,4) 6,0	8,5 (7,3) ⁷² 6,0
Arbeitgeberwechsel in den letzten 10 Jahren (Anzahl)*		1,2 (1,4) 1,0	1,2 (1,5) 1,0	1,2 (1,5) ⁷³ 1,0
derzeitige Beschäftigungsdauer (in Jahren)*		5,2 (5,1) 4,0	4,8 (4,2) 4,0	5,0 (4,6) ⁷⁴ 4,0
derzeitige berufliche	einfacher Angestellter	14,7	11,4	12,9
	Facharbeiter	3,8	5,5	4,8

⁷⁰ Um zu überprüfen, ob die beschriebene Altersstruktur die Untersuchungsergebnisse in unerwünschter Weise beeinflusst, wurden alle folgenden Auswertungen auch für eine Teilstichprobe älterer Arbeitnehmer (n = 84) durchgeführt. Dabei stellte sich heraus, dass kaum Ergebnisverschiebungen eintraten. Lediglich hinsichtlich der Art und der Häufigkeit der Netzwerknutzung waren Unterschiede zu verzeichnen. So kannten und nutzten die befragten älteren Arbeitnehmer eine höhere Zahl von Netzwerken, was vor dem Hintergrund ihrer größeren Lebens- bzw. Berufserfahrung auch plausibel erscheint. Die internetbasierten Netzwerke erwiesen sich im Vergleich zur Gesamtstichprobe jedoch als weniger relevant, für die frauendominierten Netzwerke war hingegen ein noch höherer Nutzungsgrad zu beobachten. Da jedoch insgesamt keine systematische Beeinflussung der Ergebnisse vorliegt, werden im Folgenden nur die Ergebnisse für die Gesamtstichprobe dargestellt.

⁷¹ Minimum: 19, Maximum 69 Jahre.

⁷² Minimum: 1, Maximum 37 Jahre.

⁷³ Minimum: 0, Maximum 10.

⁷⁴ Minimum: 1, Maximum 29 Jahre.

Position in %	qualifizierter Angestellter	50,6	40,3	44,8
	Führungsnachwuchs	4,5	17,9	12,0
	Führungskraft untere Führungsebene	1,3	3,5	2,5
	Führungskraft mittlere Führungsebene	10,3	9,0	9,5
	Führungskraft obere Führungsebene	3,2	2,5	2,8
	Sonstige Position⁷⁵	9,6	8,5	8,9
Kinder in %		16,7	15,4	16,0
Kinder unter 12 Jahren in %		10,9	11,4	11,2

* Mittelwert, (Standardabweichung in Klammern), Median.

H7: Beschäftigte nutzen Netzwerke gezielt zur Förderung ihrer beruflichen Entwicklung. Um Netzwerke zur Förderung der eigenen Karriere überhaupt nutzen zu können, müssen diese zunächst einmal bekannt sein. Tabelle 10 zeigt, dass – bis auf die geschlechtsspezifischen Netzwerke – die meisten Befragungsteilnehmer über das breite Spektrum der verschiedenen für berufliche Ziele nutzbaren Netzwerke in Deutschland recht gut informiert sind. Dabei sind keine wesentlichen Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Teilnehmern festzustellen.

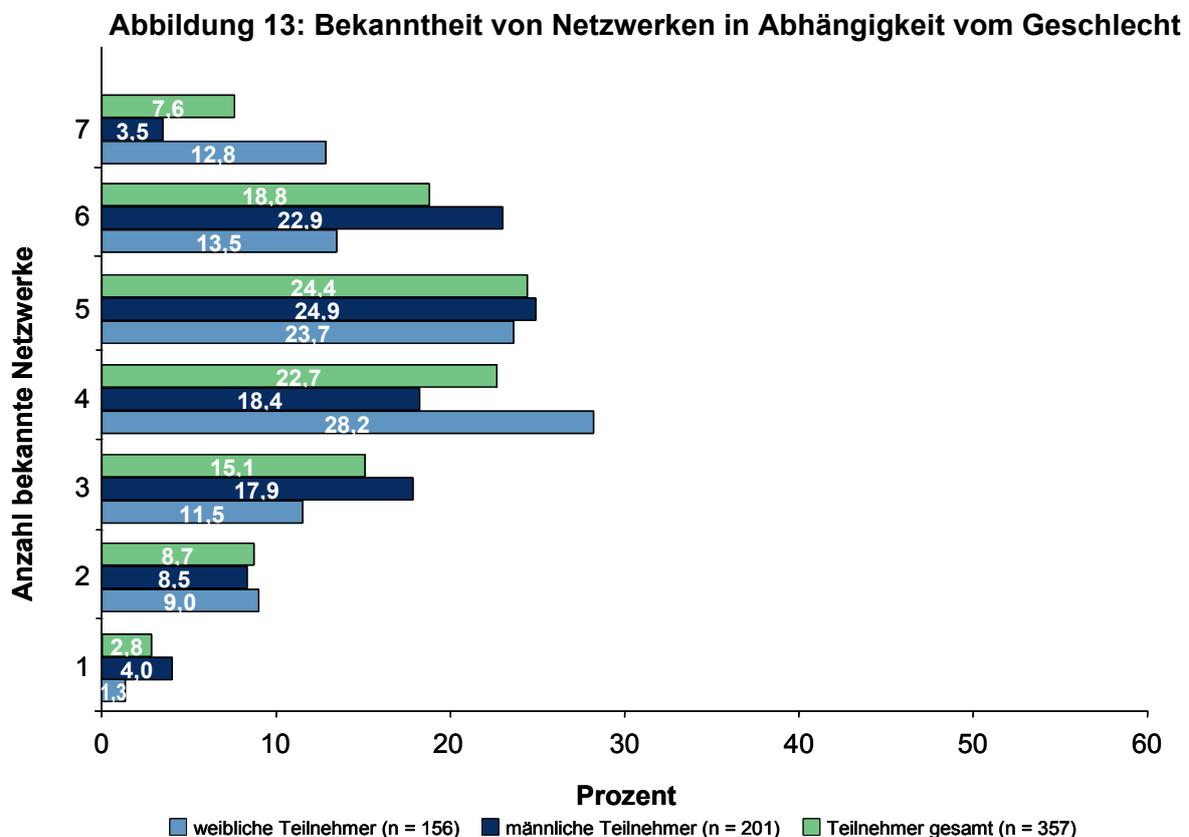
Tabelle 10: Bekanntheit und Nutzung von Netzwerken

Netzwerkausrichtung	weibliche Teilnehmer (n = 156)		männliche Teilnehmer (n = 201)		Teilnehmer gesamt (n = 357)	
	Bekanntheit (in %)	Nutzung in (%)	Bekanntheit (in %)	Nutzung in (%)	Bekanntheit (in %)	Nutzung in (%)
gesellschaftspolitisch orientiert	80,1	8,3	74,6	13,9	77,0	11,5
berufsorientiert	76,3	17,9	74,6	18,4	75,4	18,2
Alumniverband	56,4	14,7	63,7	11,9	60,5	13,2
internetbasiert	87,2	67,3	91,0	79,1	89,4	73,9
frauendominiert	25,0	13,5	4,5	0	13,4	5,9
männerdominiert	42,9	0	49,3	8,5	46,5	5,3

⁷⁵ Dazu zählen v.a. Auszubildende, Doktoranden und freie Mitarbeiter.

informell	87,8	55,8	76,6	43,3	81,5	48,7
sonstige Netzwerke ⁷⁶	7,7	5,8	9,5	9,5	8,7	7,8

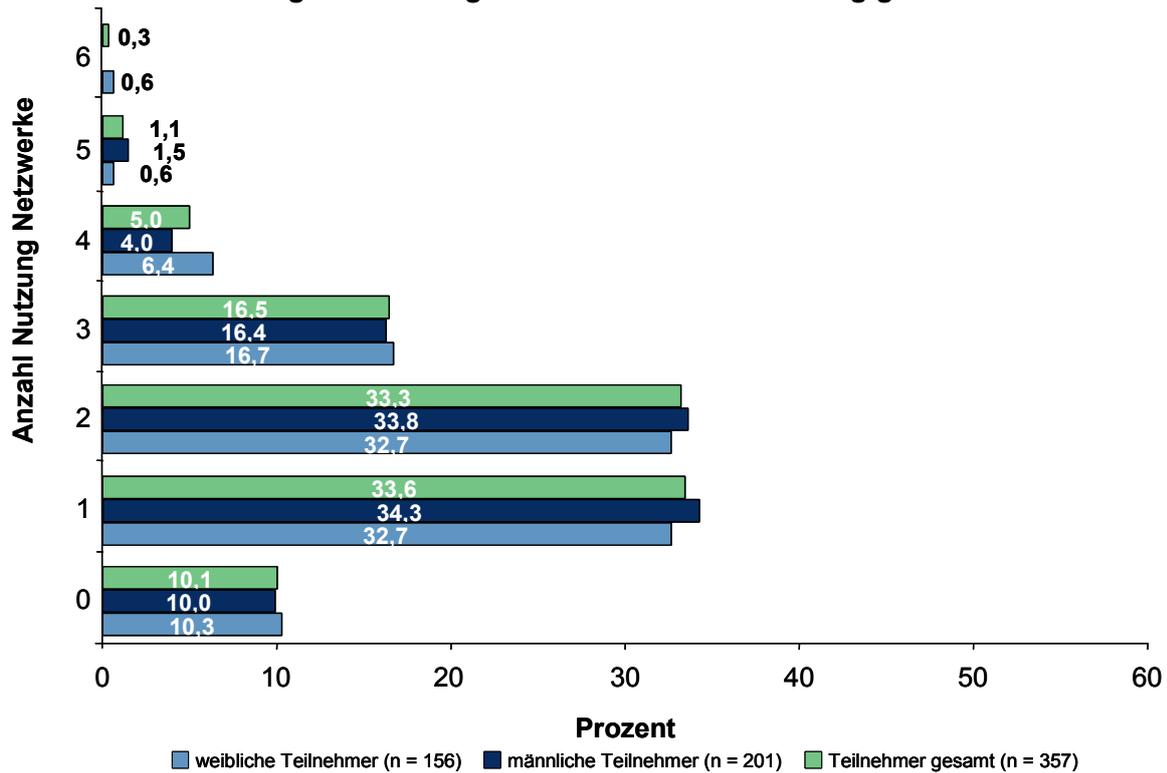
Wie die Bekanntheit von Netzwerken in Abhängigkeit vom Geschlecht verteilt ist, zeigt auch Abbildung 13. Daraus geht hervor, dass 78% der weiblichen und 70% der männlichen Befragten mindestens vier der angegebenen Netzwerkarten kennen. Im Gegensatz zum insgesamt recht hohen Bekanntheitsgrad der Netzwerke werden diese in wesentlich geringerem Umfang tatsächlich genutzt (Abbildung 14). So sind nur 7,6% der weiblichen und 6,5% der männlichen Teilnehmer in mehr als 3 Netzwerken aktiv. Eine geringere Nutzungshäufigkeit von 1 bis 2 Netzwerken gaben dagegen 65 bzw. 68% der Befragten an.⁷⁷



⁷⁶ Dabei wurden z.B. solche Netzwerke benannt wie z.B. Sportvereine, Selbsthilfegruppen, Kirchgemeinden oder ortsansässige Vereine.

⁷⁷ Diese Prozentwertdifferenzen zwischen weiblichen und männlichen Teilnehmern sind jedoch statistisch nicht signifikant.

Abbildung 14: Nutzung von Netzwerken in Abhängigkeit vom Geschlecht

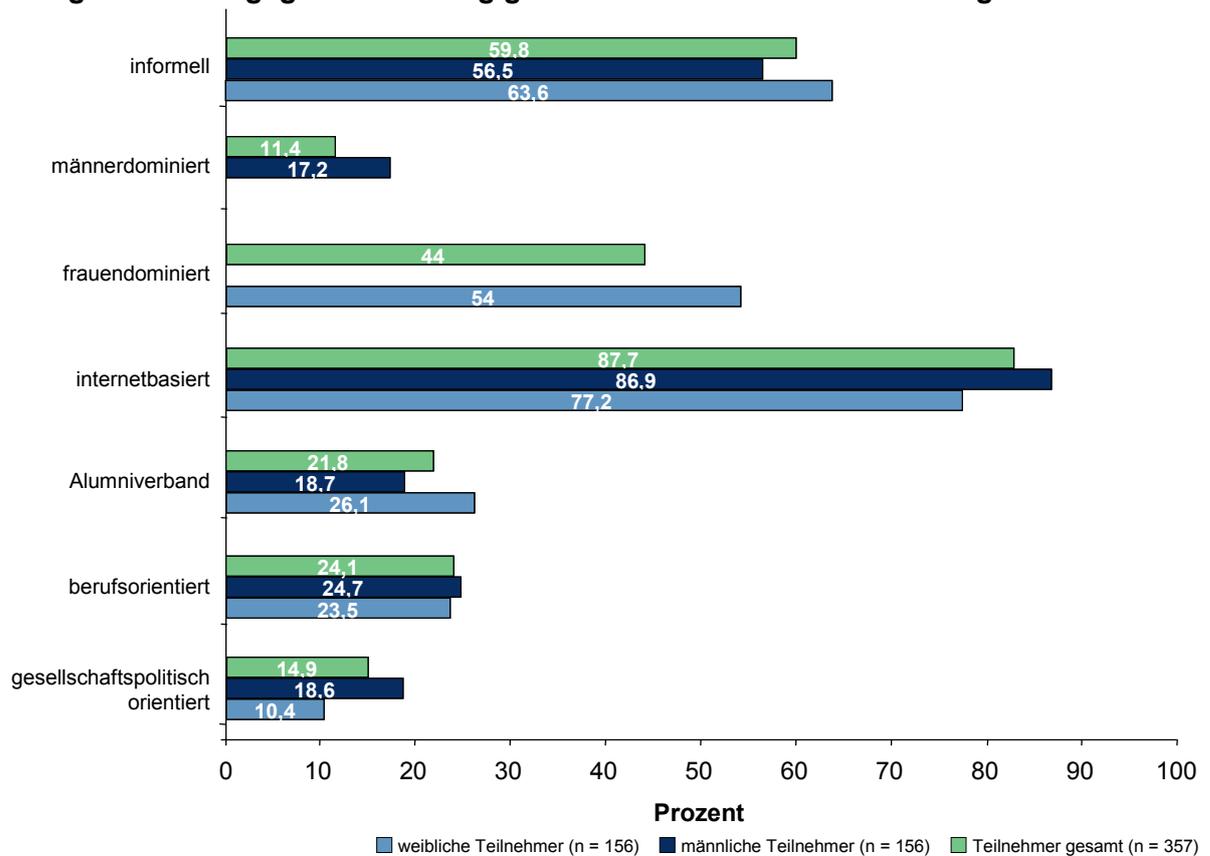


Weder die Zahl der genutzten Netzwerke noch die Nutzungsintensität ist den Abbildungen 13 und 14 zufolge vom Geschlecht der Befragten abhängig. Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Teilnehmern bestehen demnach nicht hinsichtlich der Häufigkeit der Nutzung von Netzwerken insgesamt, sondern vor allem in Bezug auf die Art der genutzten Netzwerke.

Während Frauen vor allem in informellen Netzwerken aktiv sind (56%), pflegen Männer insbesondere internetbasierte Kontakte (79%). Außerdem werden geschlechtsspezifische Netzwerke von Frauen häufiger genutzt als von Männern. Dies spiegelt sich auch im hohen Nutzungsgrad frauenspezifischer Netzwerke von 54% wider (Abbildung 15). Insgesamt gilt, dass mit steigender Bekanntheit von Netzwerken auch die Nutzungshäufigkeit bzw. -intensität zunimmt.⁷⁸ Diese Tendenz ist bei den weiblichen Befragten aber schwächer ausgeprägt.

⁷⁸ CC = 0,46*** bzw. CC = 0,55***.

Abbildung 15: Nutzungsgrad in Abhängigkeit von der Netzwerkausrichtung



Während die Bekanntheit von Netzwerken für beide Geschlechter einen positiven Einfluss auf die Nutzungshäufigkeit ausübt, besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen Bekanntheit von Netzwerken und Nutzungsintensität nur für die männlichen Teilnehmer.⁷⁹ Netzwerke werden zudem häufiger genutzt, je höher die Position des Arbeitnehmers ist und je länger er schon im Berufsleben steht, wobei der Einfluss der Berufserfahrung auf die Netzwerknutzung im Vergleich zur Position etwas geringer ist.⁸⁰ Dabei ist dieser Zusammenhang vor allem bei den weiblichen Befragten zu beobachten. So steigt die Häufigkeit der Netzwerknutzung mit zunehmender Berufserfahrung und Qualifikationsstufe bei den Frauen,⁸¹ während sich für die männlichen Beschäftigten ein solcher Zusammenhang nur für das Qualifikationsniveau nachweisen lässt.⁸² Offenbar erkennen Frauen die Bedeutung von Netzwerkkontakten für die berufliche Entwicklung im Laufe ihres Berufslebens und nutzen sie dann zunehmend, während Männer ihre Karriere von Anfang an aktiv über Netzwerke gestalten.

⁷⁹ CC = 0,59**.

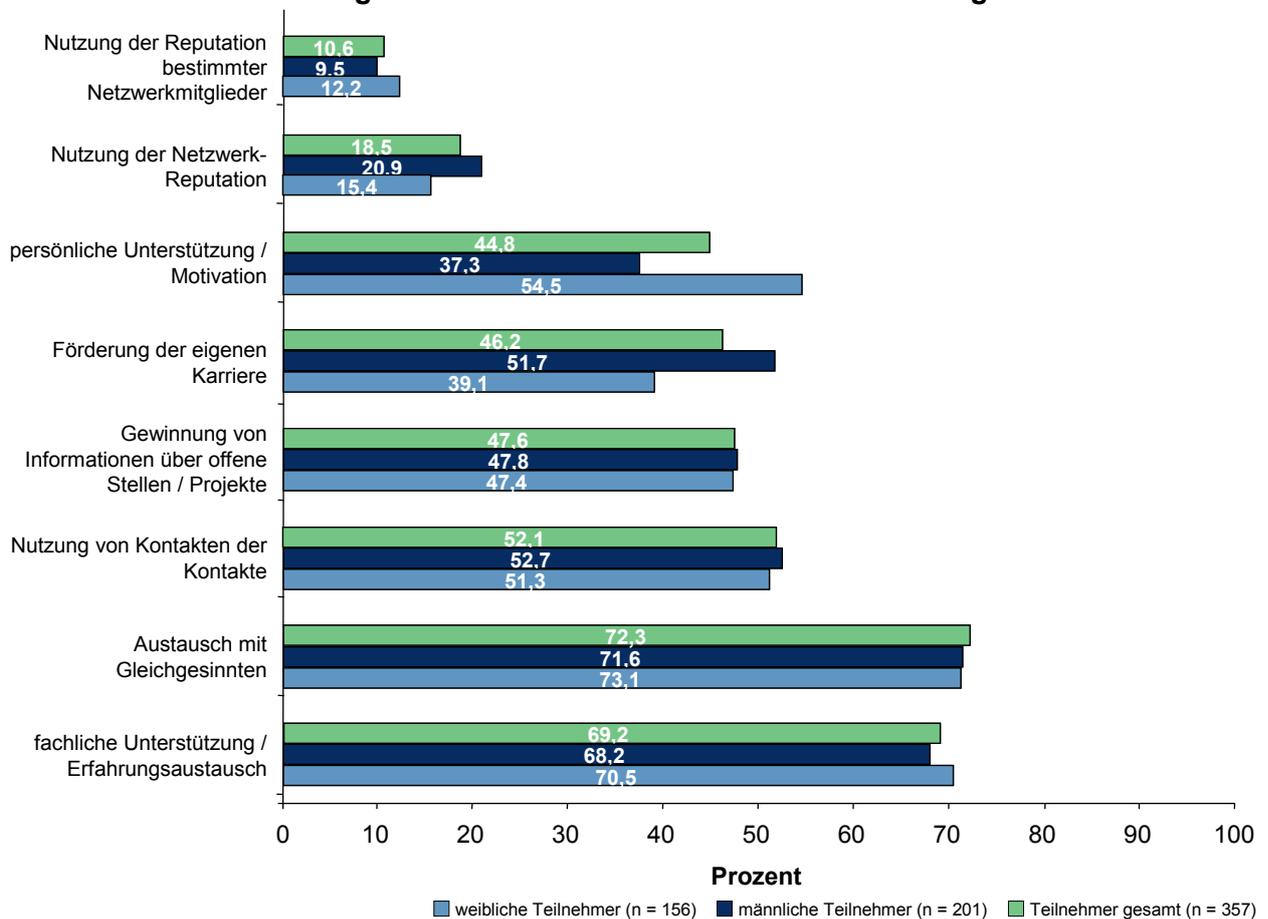
⁸⁰ SR = 0,27***, SR = 0,12**.

⁸¹ SR = 0,16** bzw. SR = 0,38***.

⁸² SR = 0,19**.

Welche Vorteile versprechen sich die Teilnehmer von diesen Netzwerkaktivitäten und welche davon lassen sich tatsächlich realisieren? Fachliche Unterstützung/Erfahrungsaustausch und den Austausch mit Gleichgesinnten erwarten je etwa 70% der befragten Frauen und Männer von ihrer Netzwerkmitgliedschaft (Abbildung 16). Für die Hälfte der Befragten spielen zudem die Nutzung von Kontakten der Kontakte und die Gewinnung von Informationen über offene Stellen bzw. Projekte eine Rolle. An dieser Stelle wird bereits deutlich, dass Netzwerke gezielt zur Verbesserung der beruflichen Entwicklungschancen genutzt werden. Während sich 54% der weiblichen Teilnehmer von ihren Netzwerkkontakten darüber hinaus vor allem persönliche Unterstützung und Motivation erhoffen, vertrauen die männlichen Teilnehmer deutlich öfter auf die positiven Karriereeffekte von Netzwerken (52%).

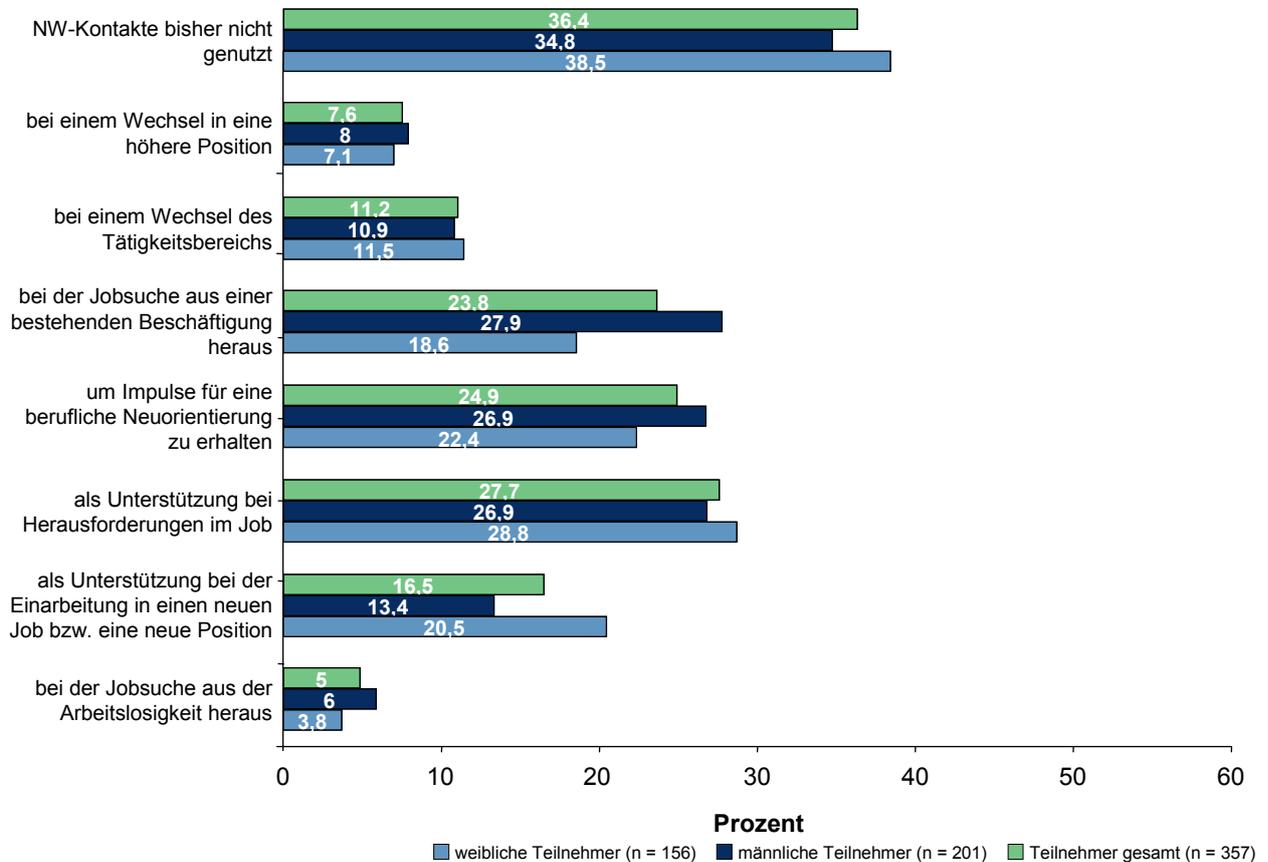
Abbildung 16: Erwartete Vorteile der Netzwerknutzung



Diese unterschiedliche Herangehensweise an die Nutzung von Netzwerken kommt auch in den tatsächlich realisierten Vorteilen zum Ausdruck. So gaben die weiblichen Teilnehmer an, dass Netzwerkkontakte ihnen bisher vor allem bei der Einarbeitung oder bei Herausforderungen im Job nützlich waren (Abbildung 17). Für männliche Beschäftigte haben sich

Netzwerkkontakte dagegen besonders beim konkreten Stellenwechsel und der beruflichen Neuorientierung als vorteilhaft erwiesen.

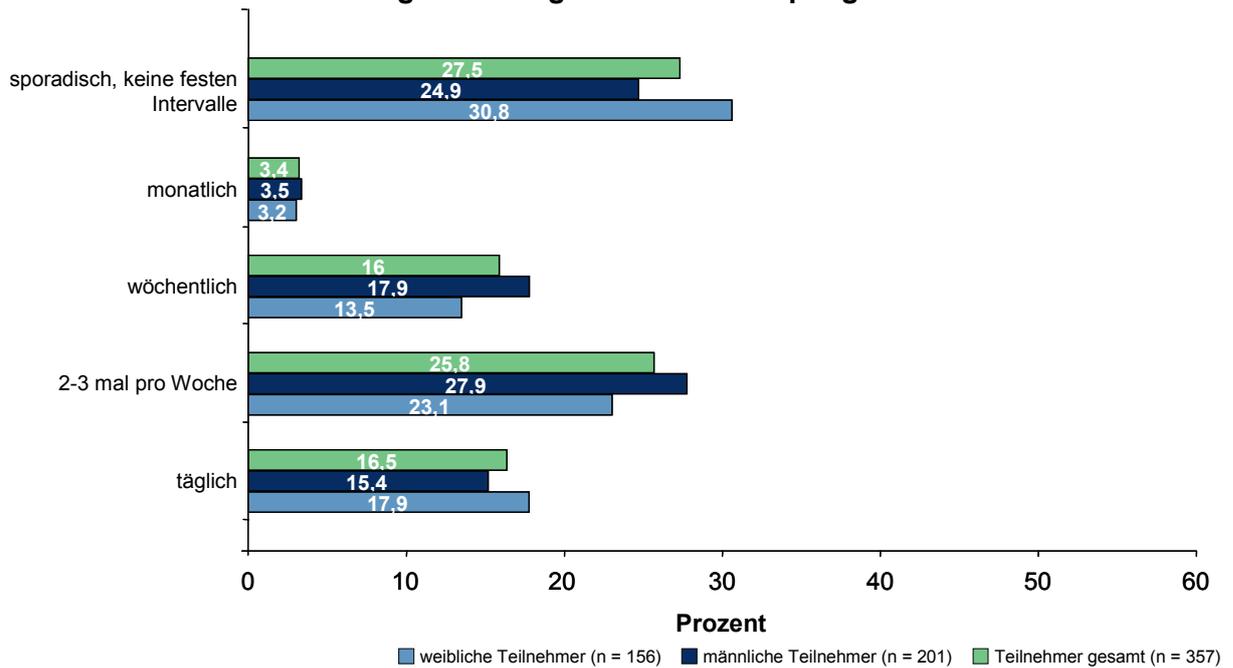
Abbildung 17: Realisierte Vorteile der Netzwerknutzung⁸³



Auffällig ist, dass mehr Frauen als Männer ihre Kontakte bisher gar nicht nutzen konnten oder genutzt haben. Dies ist möglicherweise auch auf die geringere Häufigkeit zurückzuführen, mit der Frauen ihre Kontakte pflegen (Abbildung 18). Während 61% der männlichen Teilnehmer ihre Netzwerke mindestens im Wochenrhythmus kontaktieren, beträgt der entsprechende Anteil bei den weiblichen Befragten nur 54%. Demgegenüber gaben 31% der Frauen – aber nur 25% der Männer – an, ihre Kontakte lediglich sporadisch zu pflegen.

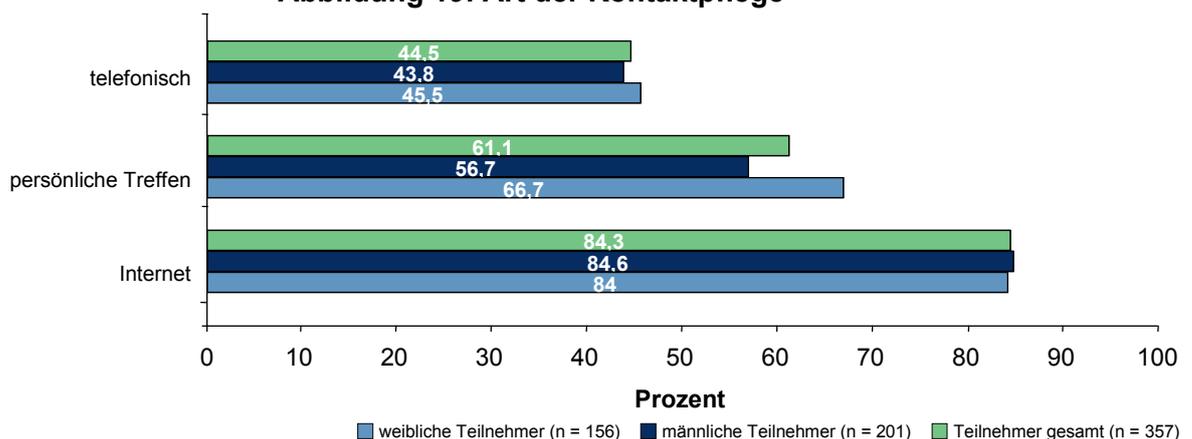
⁸³ Sonstige Vorteile der Netzwerknutzung konnten vor allem im beruflichen Umfeld tatsächlich realisiert werden, z.B. bei der Ergänzung des eigenen Arbeitsbereiches, der Zusammenarbeit in Projekten und im Rahmen freiberuflicher Tätigkeiten.

Abbildung 18: Häufigkeit der Kontaktpflege



Auch die Art der Kontaktpflege findet zum Teil auf unterschiedliche Weise statt. Dabei legen Frauen Abbildung 19 zufolge deutlich mehr Wert auf persönliche Treffen als Männer. Netzwerkkontakte werden jedoch von weiblichen und männlichen Teilnehmern gleichermaßen am häufigsten übers Internet gepflegt (84%), eine geringere Rolle spielen telefonische Kontakte (45%).

Abbildung 19: Art der Kontaktpflege



Insgesamt ist festzuhalten, dass die Befragten Netzwerke aufbauen und gezielt für berufliche Zwecke einsetzen, womit Hypothese 7 bestätigt werden kann. So wird von 90% der Befragten mindestens eine Netzwerkart zur Förderung der beruflichen Entwicklung genutzt.

Allerdings bestehen geschlechtsspezifische Unterschiede in den Netzwerkaktivitäten, wobei im Folgenden zu überprüfen ist, inwieweit sich diese auf den Karriereerfolg auswirken.

H8: Die Intensität der Netzwerknutzung ist abhängig von den beruflichen Zielen der Beschäftigten, die wiederum geschlechtsspezifisch geprägt sind.

Welche Faktoren die bisherige berufliche Entwicklung beeinflusst haben, wird von den Befragten sehr ähnlich beurteilt: Die größte Rolle spielen die fachlichen Qualifikationen und die Einsatzbereitschaft, auch die Unterstützung durch Vorgesetzte wirkt sich positiv aus (Tabelle 11). Die Teilnahme an speziellen Förder- oder Mentoringprogrammen sowie die Mitgliedschaft in Verbänden und Vereinen erscheint dagegen weniger wichtig. Einen wichtigen Einfluss üben wiederum die informellen Kontakte aus. Dabei wird deutlich, dass sowohl unternehmensinterne als auch -externe Kontakte dazu beitragen, die berufliche Entwicklung zu fördern.

Tabelle 11: Einflussfaktoren auf berufliche Entwicklung

Einflussfaktoren auf einer Skala von 1 (gar nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)*	weibliche Teilnehmer (n = 156)	männliche Teilnehmer (n = 201)	Teilnehmer gesamt (n = 357)
fachliche Qualifikationen	4,0 (1,07) 4,0	3,8 (1,08) 4,0	3,9 (1,07) 4,0
persönliche Einsatzbereitschaft	4,2 (1,13) 5,0	4,1 (1,17) 5,0	4,2 (1,15) 5,0
Unterstützung durch die Familie	3,1 (1,35) 3,0	3,0 (1,35) 3,0	3,1 (1,35) 3,0
Unterstützung durch Vorgesetzte	3,4 (1,33) 4,0	3,2 (1,32) 4,0	3,3 (1,33) 4,0
Teilnahme an Förderprogrammen des Arbeitgebers	2,3 (1,68) 2,0	2,3 (1,45) 2,0	2,3 (1,55) 2,0
Teilnahme an Mentoringprogrammen / Patenprogrammen	1,3 (1,42) 1,0	1,4 (1,29) 1,0	1,4 (1,35) 1,0
Mitgliedschaft in Verbänden, Vereinen	1,6 (1,43) 1,0	1,8 (1,34) 1,0	1,7 (1,38) 1,0
unternehmensinterne informelle Kontakte (z.B. zu Kollegen)	3,1 (1,54) 3,0	3,2 (1,42) 3,0	3,1 (1,47) 3,0
unternehmensexterne informelle Kontakte (z.B. zu Personen im gleichen Tätigkeitsfeld oder in wichtigen Positionen)	2,5 (1,6) 3,0	2,6 (1,56) 3,0	2,5 (1,58) 3,0

* Mittelwert (Standardabweichung)
Median

Hinsichtlich der beruflichen Ziele stehen für die Befragten vor allem interessante Arbeitsaufgaben sowie die Möglichkeit zur Fort- und Weiterbildung im Vordergrund (Tabelle 12). Auch der Wunsch nach einem angemessenen Einkommen ist bei den Befragungsteilnehmern ähnlich stark ausgeprägt. Einem Unternehmenswechsel wird übereinstimmend eine geringere Bedeutung zugemessen. Während für Frauen auch flexible Arbeitszeiten und eine ausgeglichene work-life-balance wichtig sind, streben die männlichen Teilnehmer stärker nach Führungsverantwortung.⁸⁴

Tabelle 12: Bedeutung beruflicher Ziele

berufliche Ziele auf einer Skala von 1 (gar nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)*	weibliche Teilnehmer (n = 156)	männliche Teilnehmer (n = 201)	Teilnehmer gesamt (n = 357)
interessante Arbeitsaufgaben	4,5 (1,24) 5,0	4,4 (1,13) 5,0	4,4 (1,18) 5,0
Möglichkeit zur Fort-/Weiterbildung	4,2 (1,04) 4,0	4,1 (1,14) 4,0	4,1 (1,10) 4,0
selbstständiges Arbeiten	4,2 (1,12) 5,0	4,1 (1,15) 4,0	4,1 (1,14) 4,0
gutes Einkommen	4,0 (1,07) 4,0	4,0 (1,06) 4,0	4,0 (1,06) 4,0
ausgeglichene work-life-balance	4,1 (1,19) 4,0	3,8 (1,24) 4,0	3,9 (1,23) 4,0
flexible Arbeitszeiten	4,0 (1,17) 4,0	3,7 (1,23) 4,0	3,8 (1,21) 4,0
breite Führungsverantwortung	3,0 (1,20) 3,0	3,6 (1,15) 4,0	3,3 (1,20) 3,0
Unternehmenswechsel	2,5 (1,21) 3,0	2,6 (1,25) 3,0	2,6 (1,23) 3,0

* Mittelwert (Standardabweichung)
Median

Obwohl kein direkter Zusammenhang zwischen Nutzungsintensität und Geschlecht der Befragten nachzuweisen ist, wirken sich die beschriebenen geschlechtsspezifische Präferenzen mittelbar auf das Nutzungsverhalten von Netzwerken aus. Je mehr die Befragten nach Führungsverantwortung streben, umso intensiver werden Netzwerke genutzt. Dieser Zu-

⁸⁴ Diese Tendenz spiegelt sich auch in den entsprechenden Korrelationskoeffizienten wider: CC = 0,22*** bzw. CC = 0,25***.

sammenhang besteht vor allem für die männlichen Beschäftigten.⁸⁵ Für Frauen steigt die Nutzungsintensität dagegen in dem Maße, in dem sie ein höheres Einkommen erzielen wollen.⁸⁶ Das bedeutet, dass – gemessen am angestrebten Einkommen – aufstiegsorientiertere Frauen ähnlich wie ihre männlichen Kollegen auf Netzwerke setzen, während die Frauen, für die neben der inhaltlichen auch die zeitliche Gestaltung des Arbeitsplatzes eine Rolle spielt, in geringerem Umfang Netzwerkkontakte nutzen. Hier spiegeln sich zwar auf den ersten Blick eher unbedeutende, für den weiteren Verlauf der beruflichen Entwicklung aber offenbar wichtige Unterschiede in den Karriereentwürfen wider, die bei Männern eher auf den beruflichen Aufstieg und bei Frauen auf die (potentielle) Vereinbarkeit von Beruf und Familie abzielen.

H9: Unterschiede in der Netzwerknutzung schlagen sich im Karriereerfolg nieder.

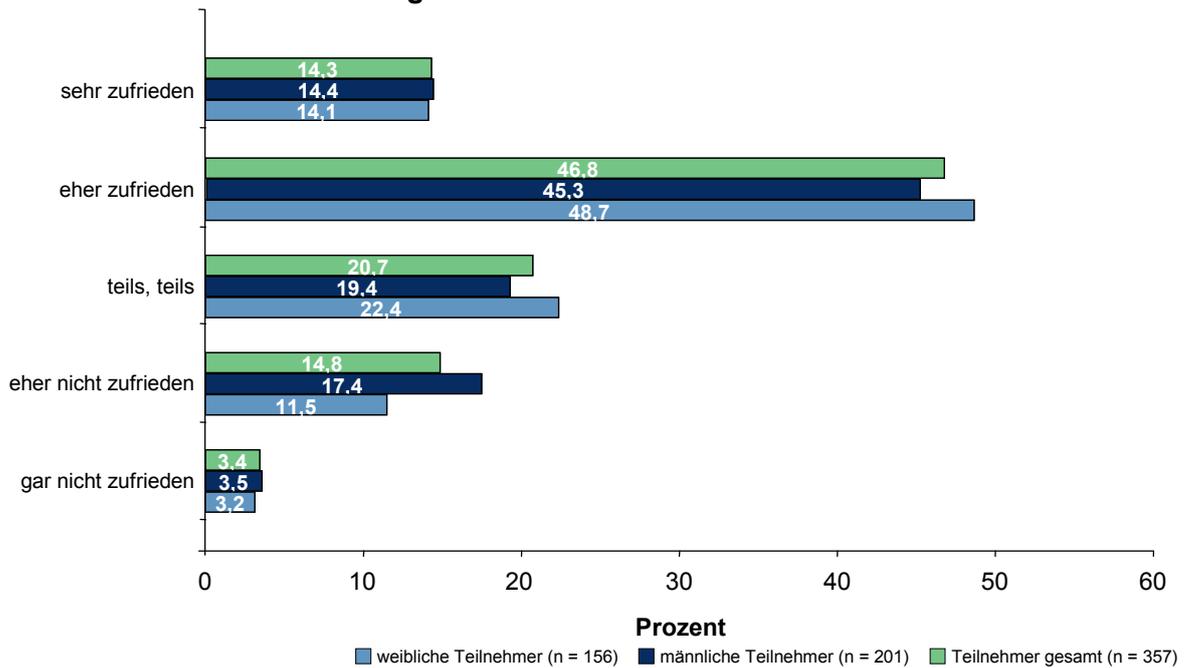
Verwendet man als Maßstab für den Karriereerfolg die Zufriedenheit mit der eigenen beruflichen Entwicklung, so überrascht zunächst, dass sich Frauen insgesamt zufriedener mit den bisherigen beruflichen Erfolgen zeigen als ihre männlichen Kollegen (Abbildung 20). Dabei steigt ihre Karrierezufriedenheit mit zunehmender Häufigkeit und Intensität der Netzwerknutzung.⁸⁷ Für die männlichen Teilnehmer ließ sich ein solcher Zusammenhang nicht nachweisen. Dies lässt darauf schließen, dass die Nutzung von Netzwerkkontakten eine wichtige Determinante für die berufliche Entwicklung von Frauen darstellt.

⁸⁵ SR = 0,18**.

⁸⁶ SR = 0,20**.

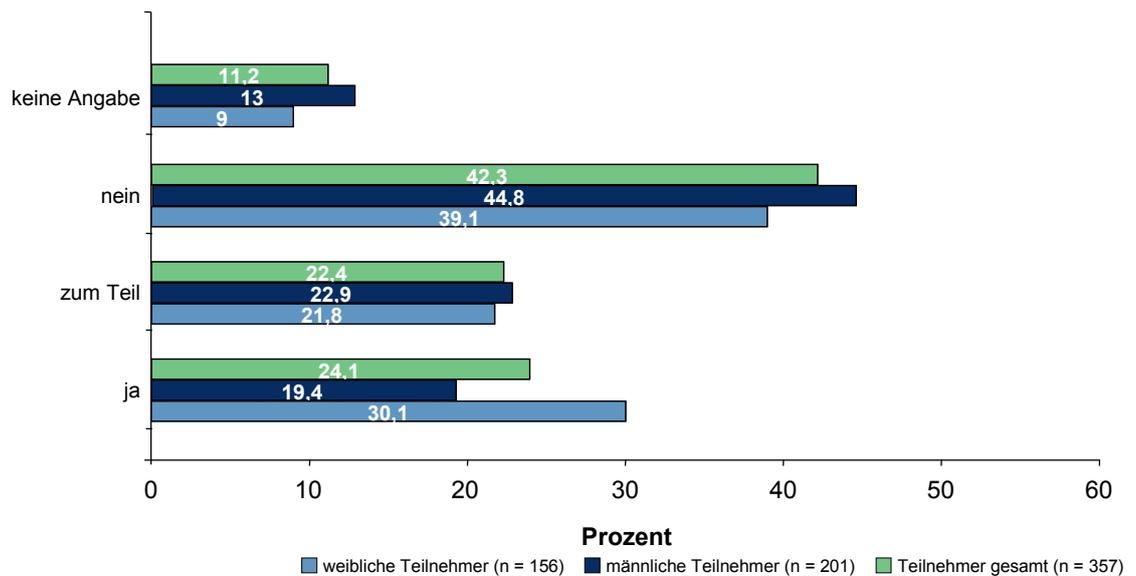
⁸⁷ SR = 0,16** bzw. SR = 0,14*.

Abbildung 20: Karrierezufriedenheit



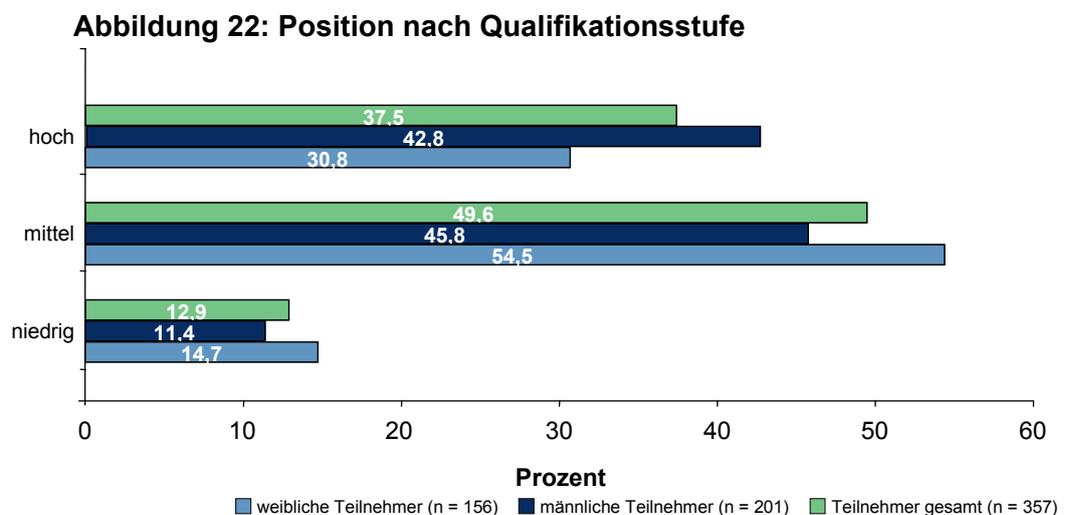
Allerdings fühlten sich Frauen häufiger als Männer in ihrem bisherigen Berufsleben schon einmal benachteiligt (Abbildung 21). So gaben 30% der weiblichen aber lediglich 20% der männlichen Teilnehmer an, dass sie sich bei Stellenbesetzungs- oder Beförderungsentscheidungen schon einmal übergangen fühlten.

Abbildung 21: Benachteiligungsempfinden im bisherigen Berufsleben



Diese auf den ersten Blick widersprüchlichen Befunde lassen sich dahingehend interpretieren, dass Frauen vor dem Hintergrund ihrer beruflichen Ziele mit der bereits erreichten Position relativ zufrieden sind, dass sich aber die in Abschnitt 1 konstatierten Ungleichheiten in den Karrierechancen im Einzelfall bei Stellenbesetzungs- oder Beförderungsentscheidungen immer noch niederschlagen. Diese Vermutung wird auch durch die folgenden Befunde gestützt.

Nähert man sich dem Karriereerfolg über die erreichte Position, wird deutlich, dass – im Gegensatz zur subjektiven Karrierezufriedenheit – die männlichen Befragungsteilnehmer häufiger in höheren Positionen zu finden sind (Abbildung 22).⁸⁸



Gleichzeitig steigt die Wahrscheinlichkeit, eine höhere Position zu erreichen, mit zunehmender Häufigkeit und Intensität der Netzwerknutzung,⁸⁹ wobei diese Tendenz für die weiblichen Befragten noch wesentlich stärker ist.⁹⁰ Wenn also weibliche Beschäftigte in Netzwerke investieren, sind ihre beruflichen Erfolgsaussichten deutlich höher als die ihrer unverbundenen Geschlechtsgenossinnen, während die Karrierechancen der männlichen Befragten in geringerem Maße von der Netzwerknutzung abhängen. Offenbar sind Netzwerkkontakte gerade bei der Bewerbung um höhere Positionen für Frauen sehr wichtig. Dieser Zusammenhang zwischen Netzwerknutzung und beruflichen Entwicklungschancen soll im Folgenden noch einmal genauer analysiert werden.

H10: Netzwerkkontakte erleichtern den Stellenwechsel und fördern damit die berufliche Entwicklung.

⁸⁸ CC = 0,12*. Siehe dazu auch die in Abschnitt 1 zitierten Studien.

⁸⁹ SR = 0,27*** bzw. SR = 0,21***.

⁹⁰ Die entsprechenden Korrelationskoeffizienten für die weiblichen Teilnehmer betragen SR = 0,38*** und SR = 0,24***, für die männlichen Teilnehmer dagegen nur SR = 0,19*** und SR = 0,19***.

Der Nutzen von Netzwerkkontakten zeigt sich vor allem dann, wenn ein Stellenwechsel geplant ist. Denn ein lückenloser Lebenslauf mit interessanten Arbeitsstationen ist eine wichtige Determinante für den beruflichen Erfolg.⁹¹ So sehen die Befragungsteilnehmer die Vorteile von Netzwerken bei der Suche nach einer neuen Stelle überwiegend in der Verbreiterung der Informationsbasis. Sowohl für die Bereitstellung allgemeiner Informationen zur Unternehmenskultur als auch für konkrete Informationen über zu besetzende Stellen oder geplante Projekte erweisen sich Netzwerke nach Meinung der Befragten als nützlich (Tabelle 13).

Tabelle 13: Nützlichkeit von Netzwerkkontakten aus Sicht der Befragten

Nützlichkeit von Netzwerkkontakten auf einer Skala von 1 (gar nicht nützlich) bis 5 (sehr nützlich) für*	weibliche Teilnehmer (n = 156)	männliche Teilnehmer (n = 201)	Teilnehmer gesamt (n = 357)
Gewinnung allgemeiner Informationen (Unternehmenskultur, Unternehmenspolitik)	3,9 (1,14) 4,0	3,8 (1,13) 4,0	3,8 (1,13) 4,0
Informationen über zu besetzende Stellen / geplante Projekte	3,8 (1,20) 4,0	3,6 (1,19) 4,0	3,7 (1,20) 4,0
Erhöhung des Bewerbungserfolges	3,3 (1,28) 3,0	3,3 (1,21) 4,0	3,3 (1,24) 3,0
Erleichterung einer unternehmensinternen Beförderung	3,2 (1,28) 3,0	3,1 (1,29) 3,0	3,1 (1,29) 3,0

* Mittelwert (Standardabweichung)
Median

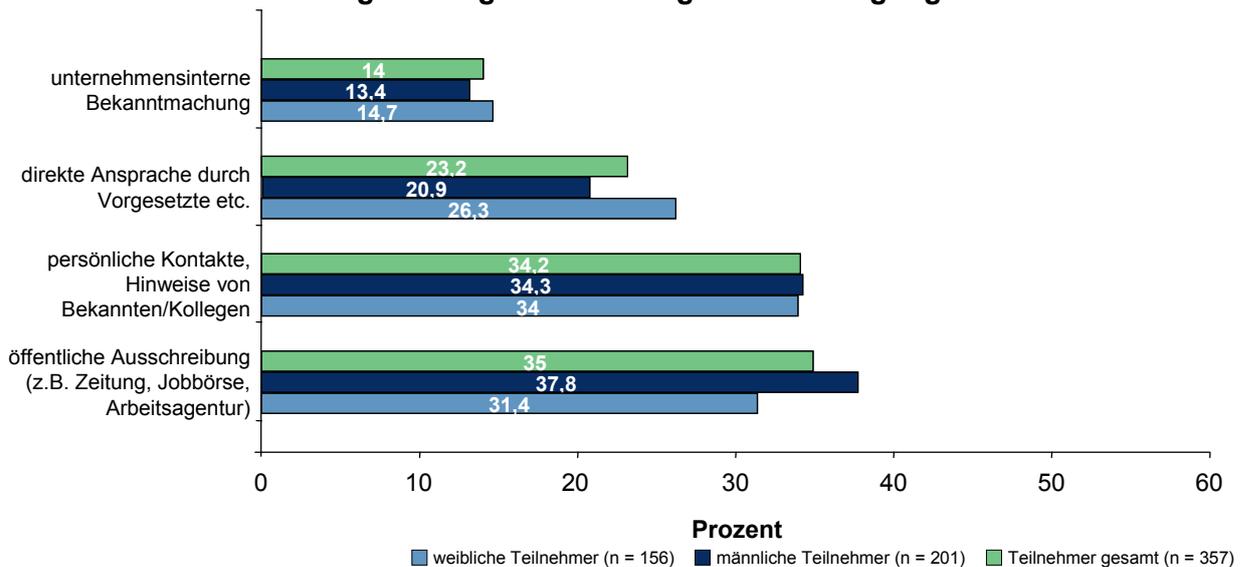
Dies kann auch dadurch bestätigt werden, dass lediglich 35% der Befragten durch öffentliche Ausschreibungen auf ihre gegenwärtige Stelle aufmerksam geworden sind (Abbildung 23). Fast zwei Drittel der Teilnehmer fanden ihren derzeitigen Arbeitsplatz auf andere Weise: durch Hinweise von Bekannten oder Kollegen (34%), direkte Ansprache durch Vorgesetzte (23%) oder unternehmensinterne Bekanntmachungen (14%). Diese Wege der Stellenfindung stehen nicht allen Bewerbern gleichermaßen offen. Hier spiegelt sich die Bedeutung von Netzwerkkontakten und den daraus resultierenden Informationsvorsprung und mögliche Unterstützungsleistungen wider, auf die nur zurückgegriffen werden kann, sofern vorher zumindest teilweise in den Aufbau von Netzwerken investiert wurde. Interessant ist, dass der Anteil von Frauen, die auf ihre jetzige Stelle durch unternehmensinterne Bekanntmachungen

⁹¹ Dies ging auch aus den telefonischen Interviews mit den Personalleitern hervor, die dem Lebenslauf bei der Beurteilung von Bewerbung eine sehr hohe Bedeutung beimessen. Vgl. ausführlich Abschnitt 5.1.

aufmerksam wurden, etwas höher ist als bei den männlichen Befragten, die ihren Arbeitsplatz eher durch Zeitungsinserate, Jobbörsen oder die Arbeitsagentur fanden. Insbesondere wurden Frauen häufiger als Männer von ihren Vorgesetzten angesprochen.⁹²

Diese Befunde verdeutlichen noch einmal den hohen Einfluss von Kontakten auf die berufliche Entwicklung der Befragten. Sie zeigen aber gleichzeitig, dass Frauen sich ihrer Netzwerke und deren Bedeutung nicht in dem Maße bewusst sind, in dem sie tatsächlich genutzt werden, sonst hätten sie bei den realisierten Vorteilen der Netzwerknutzung (Abbildung 17) andere Angaben gemacht.

Abbildung 23: Wege zur derzeitigen Beschäftigung



Eine im Vergleich zur Informationsgewinnung geringere Bedeutung wird Netzwerkkontakten für die tatsächliche Erhöhung des Bewerbungs- oder Beförderungserfolges beigemessen (Tabelle 24). Vermutlich gehen die Befragten davon aus, dass in der konkreten Stellenbesetzungsentscheidung auch viele andere Einflussfaktoren eine Rolle spielen. Ein einfacher monokausaler Zusammenhang zwischen Netzwerkkontakten und Bewerbungserfolg erscheint ihnen deshalb unwahrscheinlich. Trotzdem üben Netzwerkaktivitäten einen bedeutenden Einfluss auf den Karriereerfolg aus – nicht unbedingt in Form des vielzitierten ‚Vitamin B‘ als Empfehlung durch eine einflussreiche Kontaktperson, sondern vor allem durch das Informations- und Unterstützungspotential, das ein heterogenes, weitverzweigtes Netzwerk bietet.⁹³

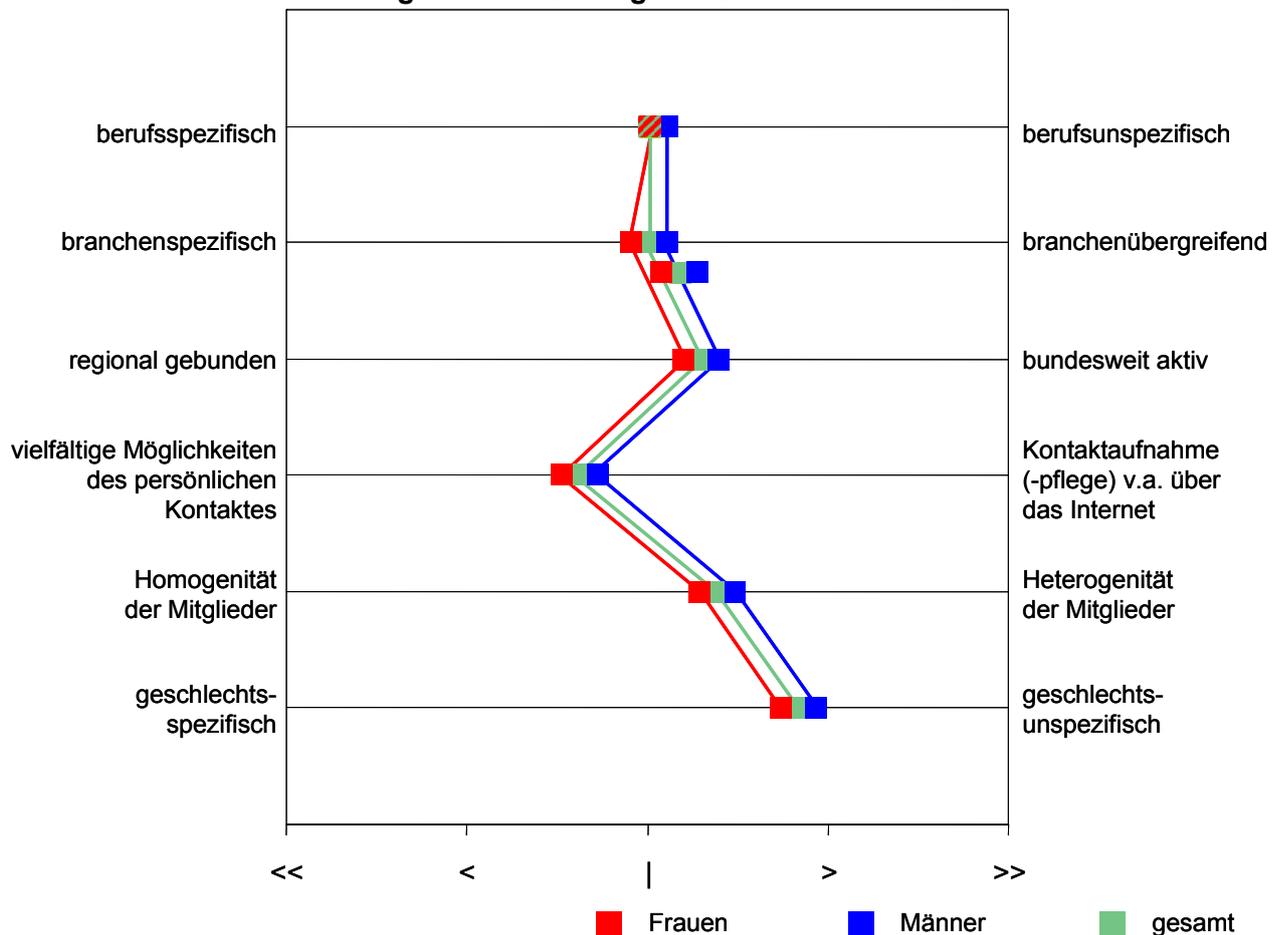
⁹² Dass bei einer internen Stellenbesetzung im Vergleich zur externen Ausschreibung höhere Erfolgchancen für Frauen bestehen können, belegt auch eine aktuelle Studie des Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration. Vgl. ausführlich MGFFI (2007), S. 65ff. Allerdings ist der Einfluss der Beschaffungswege auf den tatsächlichen Bewerbungserfolg in zukünftigen Studien noch genauer zu untersuchen.

⁹³ Siehe dazu auch Abschnitt 2.2.

H11: Mit steigendem Alter, zunehmender Berufserfahrung und in Abhängigkeit des Nutzungsverhaltens verändern sich die Anforderungen an Netzwerkkontakte.

Abbildung 24 zeigt, welche Ausrichtung eines Netzwerkes sich die Befragten zur Unterstützung der beruflichen Entwicklung wünschen. Während sich die Anforderungen der weiblichen und männlichen Teilnehmer hinsichtlich der Berufs- bzw. Branchenspezifität eines Netzwerkes nicht wesentlich unterscheiden, lassen sich für die anderen Merkmale signifikante geschlechtsspezifische Zusammenhänge nachweisen. So präferieren Männer eher ein bundesweites, geschlechtsunspezifisches und möglichst heterogenes Netzwerk mit der Möglichkeit, Kontakte vor allem über das Internet zu knüpfen und zu pflegen. Die weiblichen Befragten bevorzugen dagegen regional orientierte, eher geschlechtsspezifische und homogene Netzwerke und legen Wert auf die persönliche Kontaktpflege.⁹⁴

Abbildung 24: Ausrichtung eines Idealnetzwerkes



⁹⁴ Für die entsprechenden Korrelationskoeffizienten siehe Anhang, Tabelle 29. Trotz der Unterschiede in Mittelwert und Median besteht keine signifikante Korrelation zwischen Homogenität vs. Heterogenität und dem Geschlecht der Befragten. Die Kreuztabelle zwischen beiden Untersuchungsmerkmalen zeigt dennoch deutlich, dass Männer mehr Wert auf ein heterogenes Netzwerk legen, während Frauen eher ein homogenes Netzwerk bevorzugen.

Neben dem Geschlecht der Befragten erweisen sich aber – wie in Hypothese 11 erwartet – auch andere Untersuchungsmerkmale als relevant für die Netzwerkanforderungen. So steigt mit zunehmendem Alter der Wunsch nach persönlicher Kontaktaufnahme und -pflege.⁹⁵ Dies liegt zum einen vermutlich daran, dass die jüngeren Befragungsteilnehmer vertrauter sind im Umgang mit dem Internet und dessen Möglichkeiten dadurch auch für den Aufbau und die Pflege privater und beruflicher Kontakte eher nutzen. Gleichzeitig ist jedoch zu vermuten, dass den Vorteilen elektronischer Kontaktpflege wie z.B. zeitunabhängige, kostengünstige Überbrückung von Entfernungen auch Nachteile gegenüberstehen. Zumindest aus Sicht der älteren Befragungsteilnehmer erscheint der persönliche Umgang als unverzichtbar, um etwaige Informations- und Unterstützungsleistungen der jeweiligen Kontaktpersonen dann tatsächlich ‚abrufen‘ zu können. Des Weiteren bevorzugen die Befragungsteilnehmer mit zunehmender Berufserfahrung eher berufsspezifisch ausgerichtete Netzwerke.⁹⁶ Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass im Laufe des Berufslebens ein Wechsel des Berufsfeldes immer unwahrscheinlicher wird und somit berufsbezogene Kontakte an Bedeutung gewinnen. Aber auch das gegenwärtige Nutzungsverhalten beeinflusst die Netzwerkanforderungen. Je häufiger und je intensiver Netzwerke bereits genutzt werden, um so eher legen die Befragten Wert auf bundesweit ausgerichtete, geschlechtsunspezifische Netzwerke mit möglichst großer Heterogenität der Netzwerkmitglieder.⁹⁷ Dies lässt sich mittels der in Abschnitt 2.2 skizzierten Argumente netzwerkanalytischer Erklärungsansätze wie folgt begründen: Auf dem Arbeitsmarkt sind eher lose, schwache Beziehungen (weak ties) zwischen möglichst heterogenen Akteuren den engen Beziehungen, z.B. innerhalb einer Familie oder des Freundeskreise (strong ties) überlegen, da sie zusätzliche Informationsgewinne ermöglichen und auf diese Weise breitere Handlungsmöglichkeiten eröffnen. Je heterogener also die Mitgliederstruktur und je größer die räumliche Ausweitung, umso differenziertere Informations- und Unterstützungsleistungen kann ein Netzwerk liefern. Diese Vorteile werden von den aktiven Netzwerknutzern unter den Befragten bereits in die Realität umgesetzt.⁹⁸

Der positive Einfluss von Netzwerken auf die berufliche Entwicklung lässt sich anhand der vorangegangenen Ausführungen nicht nur für die Vergangenheit ableiten, sondern wird von den Befragungsteilnehmern auch für die Zukunft antizipiert. So wollen mehr als die Hälfte der Befragten Netzwerke in Zukunft verstärkt nutzen (Abbildung 25). Der Anteil derer, die

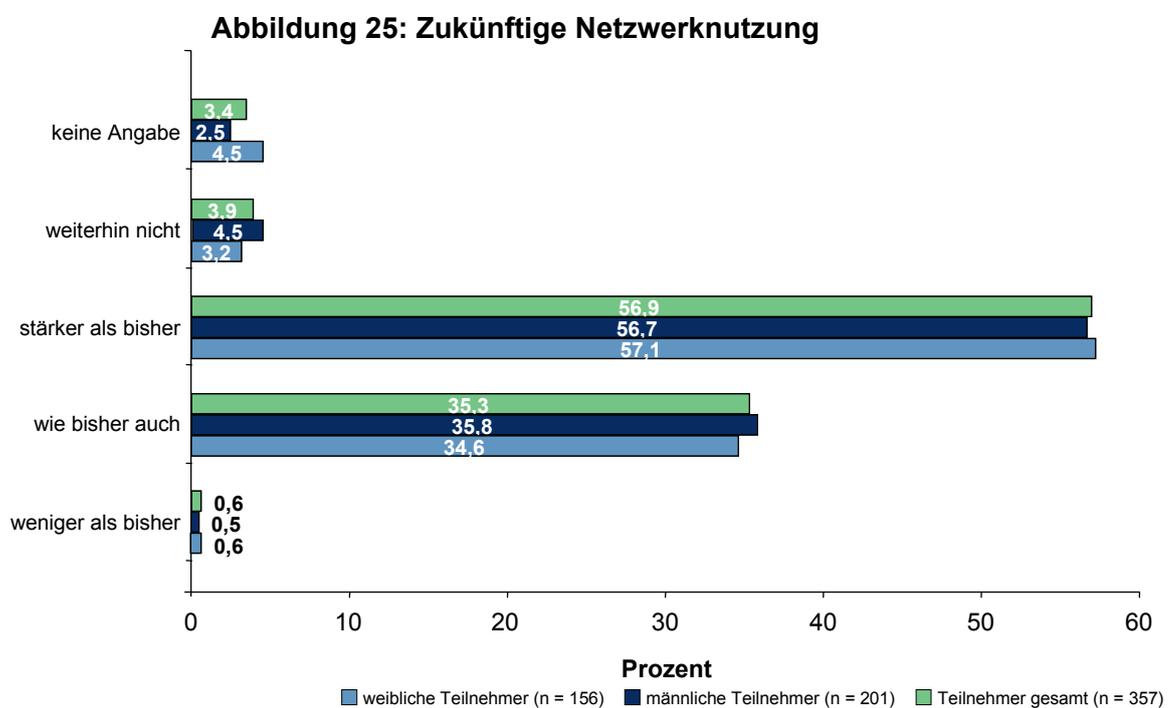
⁹⁵ $CC = 0,11^{**}$.

⁹⁶ $CC = -0,1^{*}$.

⁹⁷ Für die entsprechenden Korrelationskoeffizienten siehe Anhang, Tabelle 29.

⁹⁸ Zum positiven Zusammenhang zwischen Häufigkeit und Intensität der Netzwerknutzung und Karrierezufriedenheit vergleiche die Ausführungen zu Hypothese H3.

Kontakte weiterhin nicht oder in geringerem Umfang als bisher aufbauen und pflegen wollen, ist verschwindend gering. Dabei existiert kein Zusammenhang zwischen angestrebter zukünftiger Nutzung, gegenwärtigem Nutzungsverhalten und Geschlecht. Allerdings gaben diejenigen Teilnehmer, die sich als zufriedener mit ihrer Karriere einstufen, häufiger an, Netzwerke in Zukunft verstärkt nutzen zu wollen.⁹⁹ Die Karrierezufriedenheit insbesondere der weiblichen Teilnehmer ist wie bereits erwähnt von der Häufigkeit und Intensität der Netzwerknutzung abhängig. Offenbar haben die Befragungsteilnehmer mit häufiger bzw. intensiver Netzwerknutzung bereits positive Erfahrungen gemacht, die eine verstärkte Investition in Netzwerkkontakte als besonders vielversprechend erscheinen lässt.



⁹⁹ CC = 0,33***.

Fazit: Die vorliegenden Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zeigen, dass die Teilnehmer sowohl institutionalisierte als auch informelle Netzwerkkontakte aufbauen und diese dann zur Förderung ihrer beruflichen Entwicklung einsetzen. Die Art der Netzwerknutzung ist jedoch geschlechtsspezifisch geprägt. Während die weiblichen Befragten in Netzwerken häufiger die fachliche und persönliche Unterstützung suchen, nutzen die männlichen Teilnehmer ihre Netzwerkkontakte in stärkerem Maße zur Karriereförderung im Sinne eines beruflichen Aufstieges. Aber auch die weiblichen Befragten setzen mit zunehmender Berufserfahrung und steigendem Qualifikationsniveau Netzwerkkontakte gezielter zur Verbesserung ihrer beruflichen Entwicklungschancen ein. Insgesamt wird auf Seite der Beschäftigten eine intensivere Netzwerknutzung für die Zukunft angestrebt.

5.3 Auswertung der Befragung von Netzwerkinitiatoren

Wie bereits in Abschnitt 4.2 erwähnt, stellte sich bei der telefonischen Befragung der Netzwerkinitiatoren heraus, dass – entgegen der ursprünglichen Annahme – berufsorientierte Netzwerke auch in ingenieur- bzw. naturwissenschaftlichen Berufsgruppen keineswegs mehr als männerdominiert anzusehen sind, so dass eine dritte Befragungsgruppe gebildet wurde. Zu diesen (neutralen) Netzwerken haben grundsätzlich Mitglieder beiderlei Geschlechts Zutritt und kein Geschlecht erreicht einen so großen Anteil, dass es die Mitgliederstruktur dominieren würde. Auf diese Weise erhöhte sich die Fallzahl von den ursprünglich vorgesehenen 20 auf 28 Interviews mit Netzwerkinitiatoren. Tabelle 14 gibt einen Überblick über die befragten Netzwerke in den jeweiligen Gruppen.

Die höchste Mitgliederstärke weisen die neutralen Netzwerke mit durchschnittlich 28.000 Mitgliedern auf. Allerdings sind die lokalen Netzwerkgruppen bei den männerdominierten Netzwerken mit etwa 77 Mitgliedern etwas größer. Deren Gründung liegt auch vergleichsweise weit zurück und sie erheben die höchsten Mitgliedsbeiträge, was ihnen einen breiteren Finanzierungsspielraum ermöglicht. Demgegenüber sind frauendominierte Netzwerke mit durchschnittlich 21 Jahren wesentlich jünger und haben deutschlandweit sowie auf lokaler Ebene weniger Mitglieder. Ihre Mitgliederzahl nimmt jedoch kontinuierlich zu, während vor allem männerdominierte Netzwerke in den Interviews zum Teil große Nachwuchsprobleme beklagen. Hinsichtlich der Rechtsform sind zwischen den Netzwerken keine Unterschiede festzustellen, bei der Mehrheit handelt es sich um eingetragene Vereine. Diese sind meist bundesweit aktiv. Auffällig ist jedoch der höhere Internationalisierungsgrad frauendominierter Netzwerke.

Tabelle 14: Charakterisierung der Netzwerkstichprobe nach Gruppen

Untersuchungsmerkmale		frauendominiert (n = 10)	männerdominiert (n = 9)	neutral (n = 9)	gesamt (n = 28)
Gründung vor ... Jahren*		40 (34,3) 21 4 (Min) 100 (Max)	143 (48,3) 139 57 (Min) 222 (Max)	62 (29,7) 58 9 (Min) 114 (Max)	80 (58,1) 68 4 (Min) 222 (Max)
Mitgliedsbeitrag pro Jahr in €* 167 0 (Min) 250 (Max)		149 (79,8) 167 0 (Min) 250 (Max)	330 (223) 300 100 (Min) 800 (Max)	107 (126,8) 60 0 (Min) 400 (Max)	194 (176,2) 161 0 (Min) 800 (Max)
Mitgliederzahl*	insgesamt in Deutschland	1.480 (1814) 400 30 (Min) 5.200 (Max)	17.922 (16.999) 13.200 3.000 (Min) 45.500 (Max)	34.117 (39.292) 28.000 50 (Min) 110.000 (Max)	17.257 (27.040,7) 5.100 30 (Min) 110.000(Max)
	lokal	21 (5,9) 19 14 (Min) 30 (Max)	72 (32,5) 77 30 (Min) 130 (Max)	67 (44,9) 58 15 (Min) 140 (Max)	52 (38,4) 33 14(Min) 140 (Max)
Entwicklung der Mitgliederzahl im letzten Jahr in %	zugenommen	70,0	22,2	55,6	50,0
	abgenommen	0	33,3	0	10,7
	konstant geblieben	30,0	44,4	44,4	39,3
Rechtsform in %	eingetragener Verein	80,0	66,7	100	82,1
	sonstige	20,0	33,3	0	17,9
Reichweite in %	regional	20,0	0	0	7,1
	bundesweit	40,0	77,8	77,8	64,3
	international	40,0	22,2	22,2	28,6
Aufnahme neuer Mitglieder in %	auf eigenen Antrag	80,0	77,8	88,9	82,1
	auf Vorschlag bzw. Empfehlung von Mitgliedern	20,0	22,2	11,1	17,9
Finanzierung in %	Mitgliedsbeiträge	90,0	100	77,8	89,3
	Sponsoring	50,0	55,6	55,6	53,6

Untersuchungsmerkmale		frauendominiert (n = 10)	männerdominiert (n = 9)	neutral (n = 9)	gesamt (n = 28)
	Ausrichtung von Veranstaltungen	30,0	88,9	22,2	46,4
	ehrenamtliches Engagement der Mitglieder	100	100	88,9	96,4

*Mittelwert (Standardabweichung)
Median

Die Aufnahme neuer Mitglieder erfolgt im Wesentlichen auf eigenen Antrag, über den i.d.R. vom regionalen Vereinsvorstand entschieden wird. Voraussetzung für die Aufnahme ist oft der erfolgreiche Durchlauf einer befristeten Probezeit. Lediglich ein geringer Anteil der befragten Netzwerke lässt neue Mitglieder nur auf Vorschlag von bereits aktiven Mitgliedern zu.¹⁰⁰ Finanziert wird die Vereinsarbeit vor allem über die erhobenen Mitgliedsbeiträge. Den wichtigsten Beitrag leistet jedoch das ehrenamtliche Engagement der Mitglieder. Sponsoring durch Unternehmen oder andere Institutionen spielt eine geringere Rolle. Von besonderer Bedeutung für die männerdominierten Netzwerke ist den Interviews zufolge das Ausrichten von Veranstaltungen, um auf diese Weise zusätzliche Finanzmittel zu erschließen.

Im Folgenden werden die aus dieser Stichprobe gewonnenen Daten zu den Netzwerkaktivitäten genutzt, um die in Abschnitt 3.3 abgeleiteten Hypothesen für diese Befragungsgruppe zu überprüfen.

H12: Anhand ihrer Ausrichtung und Zielorientierung lassen sich typische Arten von Karrierenetzwerken identifizieren.

Gliedert man die Netzwerkarten hinsichtlich ihrer Mitgliederstruktur wie bereits beschrieben in frauen- und männerdominierte sowie neutrale Netzwerke, so lässt sich jede Gruppe auch anhand typischer Aufgaben und Ziele charakterisieren.

¹⁰⁰ Dabei handelt es sich überwiegend um Wohltätigkeitsclubs.

Tabelle 15: Ausrichtung und Zielorientierung von Netzwerken

Ausrichtung	frauendominiert (n = 10)	männerdominiert (n = 9)	neutral (n = 9)	gesamt (n = 28)
gleichstellungspolitisch	10 (100)	0 (0)	4 (44,4)	14 (50)
berufsorientiert	10 (100)	7 (77,8)	9 (100)	26 (92,8)
gesellschaftspolitisch/sozial	4 (40)	9 (100)	3 (33,3)	16 (57,1)

(Prozentangaben in Klammern)

Tabelle 15 zeigt, dass die erfassten frauendominierten Netzwerke gleichermaßen berufsorientierte wie gleichstellungspolitische Ziele verfolgen. Es geht ihnen sowohl um die Weitergabe konkreter karriererelevanter Informationen und die Förderung der Berufs- und Karrierechancen der Mitglieder als auch um gesellschaftspolitische Einflussnahme, um grundsätzliche Belange und Interessen von Frauen in der Öffentlichkeit wirksam zu vertreten. Nur 40 Prozent der befragten Frauennetzwerke engagieren sich im gesellschaftlichen Bereich über die Gleichstellungspolitik hinaus auch für allgemeinere soziale, bildungspolitische oder humanitäre Ziele. Die männerdominierten Netzwerke sehen ihre Hauptaufgaben hingegen vor allem im gesellschaftlichen Bereich. Hier geht es den Interviews zufolge um die Förderung des Gemeinwohls z.B. durch die Wohltätigkeitsorganisationen oder um politische Bildung und Traditionspflege durch die unterschiedlichsten studentischen Verbindungen. Aber auch berufliche Ziele wie die Qualifizierung der Mitglieder über Hochschullehrpläne hinaus und Unterstützung beim Eintritt ins Berufsleben stehen für 7 von 9 Netzwerken im Vordergrund.¹⁰¹ Für die als neutrale Netzwerke kategorisierten berufsgruppenbezogenen Verbände und Vereine geht es in erster Linie um die berufliche Interessenvertretung ihrer Mitglieder. Das beinhaltet die regelmäßige Weitergabe von Fachinformationen, die Information der Mitglieder über berufsbezogene rechtliche Rahmenbedingungen, Weiterbildungsangebote und die Vermittlung zusätzlicher karriererelevanter Informationen, z.B. über offene Stellen oder die Besetzungspolitik eines Unternehmens. Gesellschaftspolitische Ziele im Allgemeinen und gleichstellungspolitische Ziele im Speziellen werden in geringerem Maße verfolgt (4 bzw. 3 von 9 Netzwerken). Trotzdem finden diese Zielsetzungen zum Teil auch in dieser Gruppe Beachtung – vor allem in den natur- und ingenieurwissenschaftlichen

¹⁰¹ So haben die meisten Studentenverbindungen zu diesem Zweck eigene Institutionen gegründet. An diesen Akademien können Netzwerkmitglieder ihre Kenntnisse erweitern und zusätzliche Kontakte knüpfen, die sich – so die Auskunft der befragten Netzwerkinitiatoren – im späteren Berufsleben dann oft als sehr hilfreich erweisen.

Berufsverbänden, die früher eher einen deutlich höheren Anteil an männlichen Mitgliedern aufwiesen.¹⁰²

Anhand ihrer Mitgliederstruktur lassen sich also drei unterschiedliche Arten von Netzwerken mit jeweils charakteristischer Zielorientierung unterscheiden, womit Hypothese 12 bestätigt werden kann.

H13: Über alle Netzwerkartentypen hinweg existieren typische Merkmale, die den Prozess des Netzwerkbauens charakterisieren.

Im Hinblick auf den Aufbau und die Pflege von Kontakten sind nur geringe Unterschiede zwischen den einzelnen Netzwerken auszumachen. Die Werbung neuer Mitglieder erfolgt vor allem über Empfehlungen, im Rahmen öffentlicher Veranstaltungen und über die Präsentation der Netzwerke im Internet (Abbildung 26). Bei den männerdominierten Netzwerken hat die direkte Akquise z.B. über Informationsstände an Hochschulen eine deutlich größere Bedeutung als bei den anderen Netzwerkgruppen.¹⁰³ Die Kontaktpflege findet recht einheitlich über Mitgliederversammlungen, Diskussionsforen im Internet und E-Mail-Verteiler statt (Abbildung 27). Workshops werden dagegen vor allem von frauendominierten und neutralen Netzwerken durchgeführt,¹⁰⁴ während Ausflüge bei den männerdominierten Netzwerken eine größere Rolle spielen.¹⁰⁵ Zeitschriften werden insbesondere von den neutralen Netzwerken herausgegeben und dienen der Weitergabe fachlicher und karriererelevanter Informationen an die Mitglieder.¹⁰⁶ Stammtische werden vor allem von den geschlechtsspezifischen Netzwerken zur Kontaktpflege genutzt.¹⁰⁷

¹⁰² Vgl. dazu auch die Ausführungen zu Hypothese H4.

¹⁰³ Der entsprechende Kontingenzkoeffizient zwischen der Netzwerkausrichtung und gezielter Akquise neuer Mitglieder beträgt $CC = 0,45^{**}$. Die folgenden Kontingenzkoeffizienten geben ebenfalls den Zusammenhang zwischen Ausrichtung eines Netzwerkes und den jeweils benannten Merkmalen des Kontaktaufbaus bzw. der Kontaktpflege an.

¹⁰⁴ $CC = 0,46^{**}$.

¹⁰⁵ $CC = 0,56^{***}$.

¹⁰⁶ $CC = 0,65^{***}$.

¹⁰⁷ $CC = 0,45^{**}$.

Abbildung 26: Kontaktaufbau nach Netzwerkart

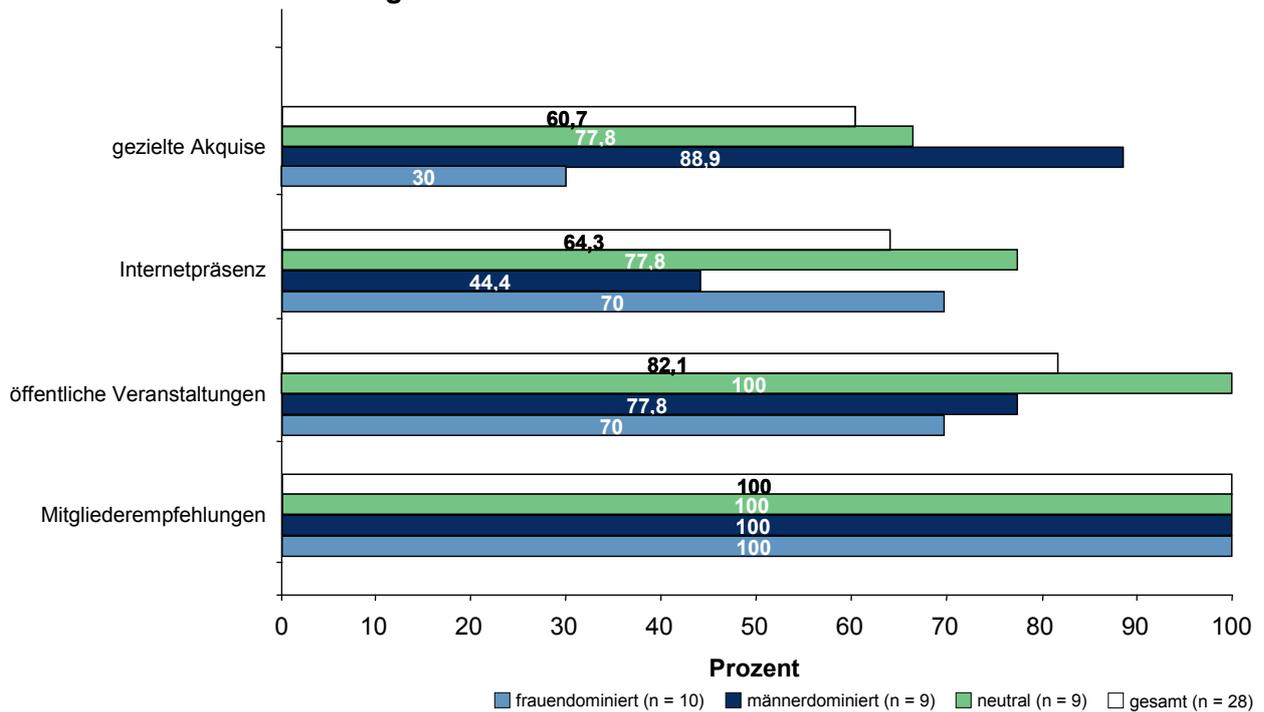
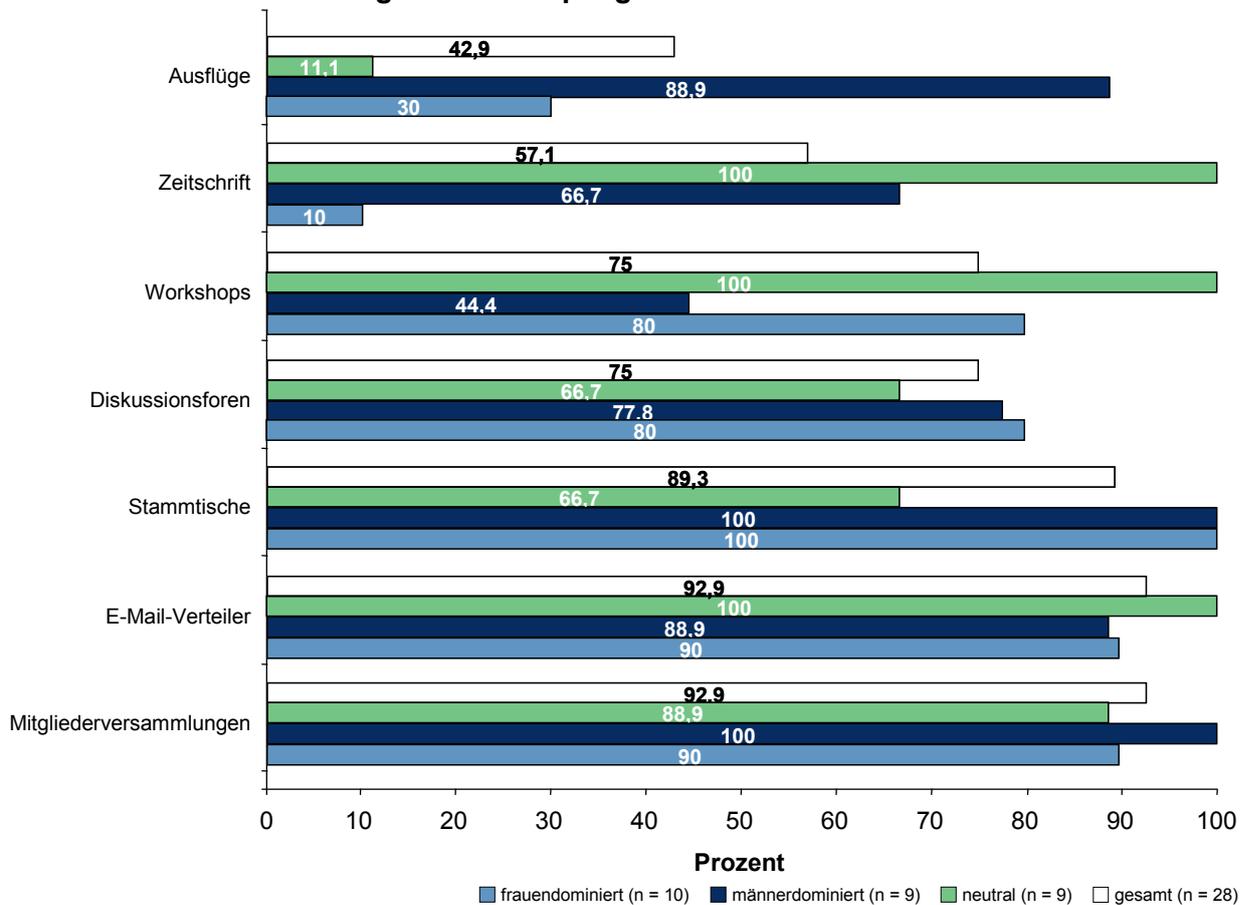
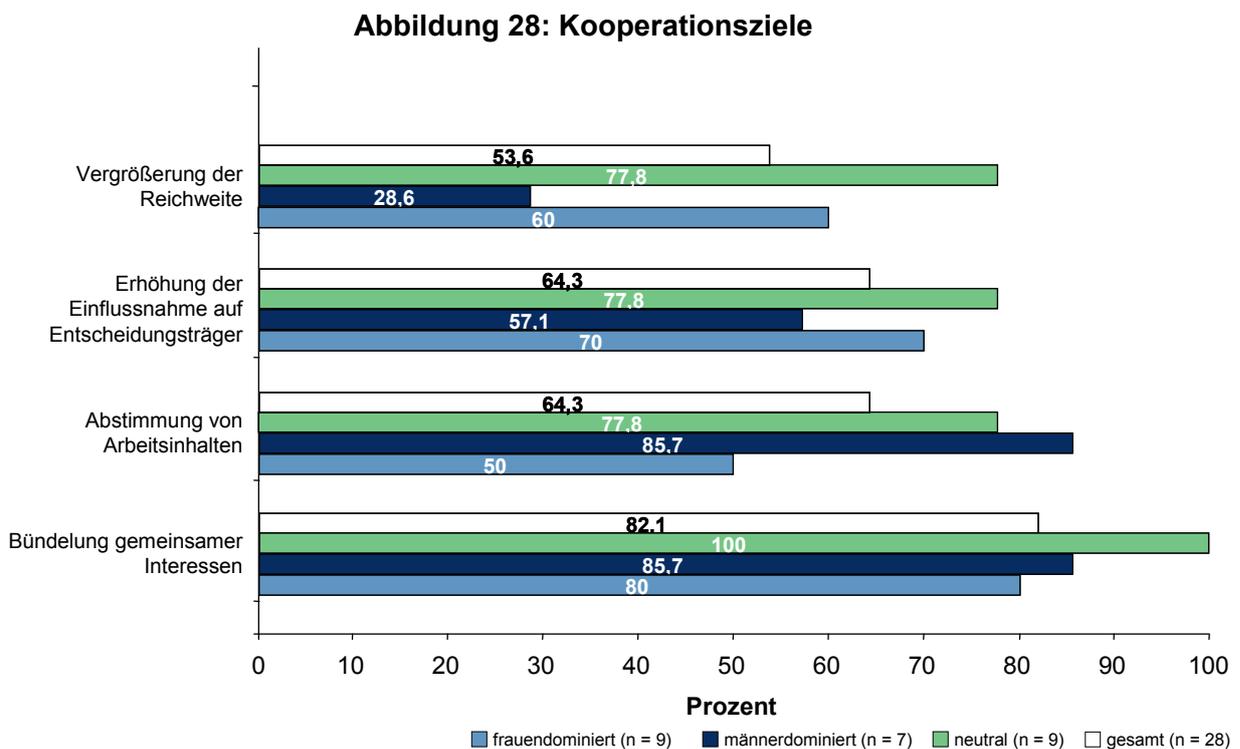


Abbildung 27: Kontaktpflege nach Netzwerkart

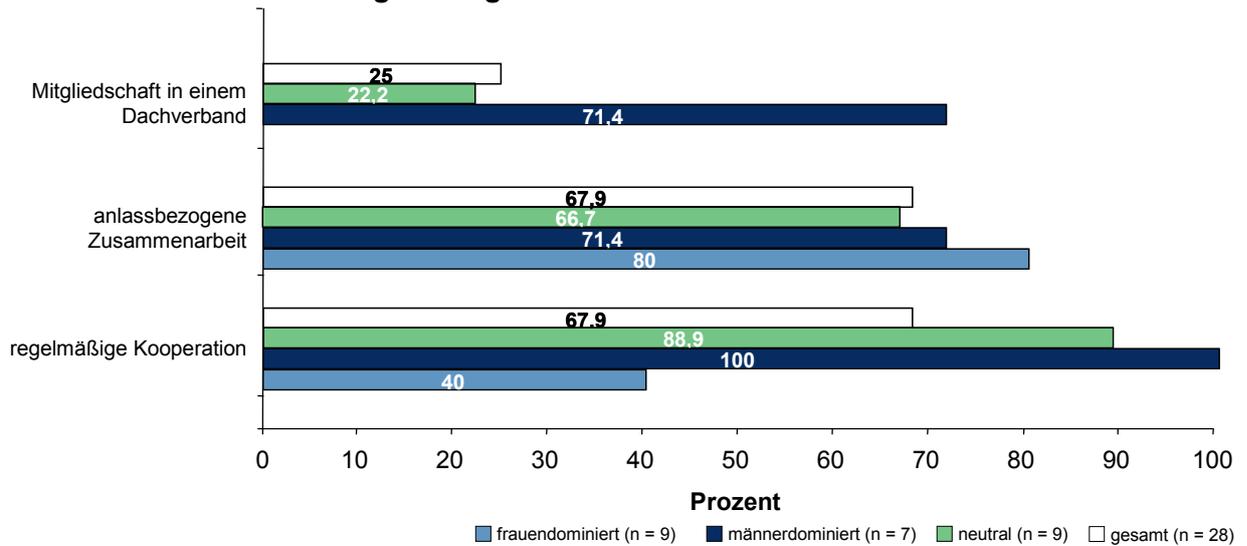


Interessant ist, dass die meisten der befragten Netzwerke nicht isoliert existieren, sondern mit anderen Verbänden oder Vereinen kooperieren. Dabei zielt diese Zusammenarbeit vorwiegend auf die Bündelung gemeinsamer Interessen und die Abstimmung von Arbeitsinhalten ab (Abbildung 28). Eine Vergrößerung der eigenen Reichweite und eine Erhöhung der Einflussnahme auf Entscheidungsträger wird durch solche Kooperationen vor allem von frauendominierten und neutralen Netzwerken angestrebt.



Die genannten Ziele werden vor allem von den männerdominierten und neutralen Netzwerken im Rahmen regelmäßiger Kooperationsarbeit mit anderen Netzwerken umgesetzt (Abbildung 29), wobei männerdominierte Netzwerke überdies sehr häufig einem Dachverband angeschlossen sind. Die anlassbezogene Zusammenarbeit ist für die frauendominierten Netzwerke von größerer Bedeutung. Hier wird eher projektbezogen kooperiert.

Abbildung 29: Organisation der Zusammenarbeit



Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass der Prozess des Aufbaus und der Pflege von Kontakten über vielfältige persönliche und institutionelle Mechanismen gesteuert wird, der sich im Einzelfall aber in Abhängigkeit der Ausrichtung der Netzwerke voneinander unterscheidet. Hypothese 13 kann somit nur teilweise bestätigt werden.

H14: Frauen- und männerdominierte Karrierenetzwerke unterscheiden sich im Hinblick auf Bekanntheitsgrad und Zufriedenheit mit der Zielerreichung.

Bei der Charakterisierung der Stichprobe anhand von Tabelle 14 wurde bereits deutlich, dass zwischen den Netzwerkarten zum Teil erhebliche Unterschiede in Bezug auf Gründungsdatum, Mitgliederzahl oder Mitgliedsbeiträge bestehen. Diese Unterschiede wirken sich auch auf andere Merkmale aus: So geben männerdominierte Netzwerke einen sehr hohen Bekanntheitsgrad an, während frauendominierte Netzwerke sich im Vergleich dazu als weniger bekannt für ihre Zielgruppe einschätzen (Tabelle 16). Es existiert demzufolge ein starker Zusammenhang zwischen der Ausrichtung und dem Bekanntheitsgrad eines Netzwerkes. Dieser kommt auch im hohen Korrelationskoeffizienten von 0,59** zwischen den genannten Untersuchungsmerkmalen zum Ausdruck.

Tabelle 16: Bekanntheitsgrad und Zufriedenheit mit der Zielerreichung

Untersuchungsmerkmale		frauendominiert (n = 10)	männerdominiert (n = 9)	neutral (n = 9)	gesamt (n = 28)	CC ¹⁰⁸
Bekanntheitsgrad*		3,1 (1,0) 3,0	4,7 (0,5) 5,0	4,2 (1,0) 4,0	4,0 (1,07) 4,0	0,59**
Zufriedenheit mit der Erreichung ...**	gleichstellungspolitischer Ziele	3,8 (0,8) 4,0	k.A.	3,0 (0) 3,0	3,6 (0,76) 3,0	0,68***
	berufsorientierter Ziele	3,6 (0,5) 4,0	4,4 (0,5) 4,0	3,8 (0,7) 4,0	3,9 (0,65) 4,0	0,54*
	sonst. gesellschaftspolitisch/sozialer Ziele	3,3 (0,5) 3,0	4,6 (0,5) 5,0	3,3 (1,2) 4,0	4,0 (0,89) 4,0	0,70***
Zufriedenheit durchschnittlich**		3,6 (0,43) 3,5	4,6 (0,39) 4,5	3,4 (0,53) 3,5	3,9 (0,65) 4,0	0,69**

* auf einer Skala von 1 (gar nicht bekannt) bis 5 (sehr bekannt)

** auf einer Skala von 1 (gar nicht zufrieden) bis 5 (sehr zufrieden)

angegeben sind jeweils der Mittelwert (Standardabweichung) und der Median.

Männerdominierte Netzwerke zeigen sich zudem sehr zufrieden mit der Erreichung ihrer Ziele. Sie bewerteten die Zufriedenheit mit der Zielerreichung auf einer Skala von 1 bis 5 durchschnittlich mit 4,6. Neutrale Netzwerke sind v.a. recht zufrieden mit der Erreichung berufsorientierter Ziele und vergaben in dieser Rubrik durchschnittlich den Wert 3,8. Hinsichtlich gleichstellungspolitischer und sonstiger gesellschaftspolitischer Ziele besteht aber offenbar noch Nachholbedarf. Hier wurde die Zufriedenheit durchschnittlich mit 3,0 bzw. 3,3 bewertet. Umgekehrt besteht eine vergleichsweise hohe Zufriedenheit frauendominierter Netzwerke bei der Erreichung gleichstellungspolitischer Ziele. Die befragten Netzwerke vergaben hier durchschnittlich den Wert 3,8. Bei den berufsorientierten Zielen bewerteten sie ihre Zufriedenheit im Vergleich zu den anderen Netzwerkgruppen mit durchschnittlich 3,6 etwas geringer. Insgesamt stehen frauendominierte Netzwerke bei der Zufriedenheit mit der Zielerreichung zwischen den männerdominierten und den neutralen Netzwerken (3,6).

Offenbar besteht insbesondere für frauendominierte und neutrale Netzwerke eine Diskrepanz zwischen angestrebten Zielen und den durch eine geringere Mitgliederzahl oder einen geringeren Finanzierungsspielraum eingeschränkten Möglichkeiten, diese tatsächlich umzusetzen. Die für jedes Untersuchungsmerkmal signifikanten Korrelationskoeffizienten zeigen, dass die einzelnen Netzwerkgruppen sich im Hinblick auf Bekanntheitsgrad und Zufriedenheit mit der Zielerreichung deutlich voneinander abheben, was für die Annahme von

¹⁰⁸ Der Kontingenzkoeffizient wird berechnet zwischen der Ausrichtung und den jeweiligen Untersuchungsmerkmalen.

Hypothese 14 spricht. Diese Unterschiede sind zu einem großen Teil auf die bei der Charakterisierung der Stichprobe bereits festgestellten Differenzen im Hinblick auf Gründungszeitpunkt, Mitgliederstärke und Mitgliedsbeitrag zurückzuführen. Dies soll im Folgenden diskutiert werden.

Eine wesentliche Determinante für den Erfolg der Netzwerkarbeit ist dabei der Zeitraum, der für Netzwerkaktivitäten bisher zur Verfügung stand. Liegt der Gründungszeitpunkt eines Netzwerkes bereits recht weit zurück, so konnten im Zeitablauf mehr Mitglieder gewonnen werden. Alter und Mitgliederzahl wiederum beeinflussen den Bekanntheitsgrad eines Netzwerkes. Mit zunehmendem Alter, einer größeren Mitgliederstärke und einem höheren Bekanntheitsgrad steigt zudem die Zufriedenheit mit der Zielerreichung (siehe Tabelle 30 im Anhang).

Insofern ist es nicht verwunderlich, dass die durchschnittlich ältesten männerdominierten Netzwerke die höchsten Bekanntheits- und Zufriedenheitswerte angeben, während die durchschnittlich jüngeren frauendominierten und neutralen Netzwerke diese vorsichtiger einschätzen. Ob dieser ‚Altersvorsprung‘ auf Dauer zu halten ist, wird an späterer Stelle mit Blick auf die aktuellen Probleme der Netzwerkarbeit ausführlich diskutiert.

H15: Frauendominierte Netzwerke tragen zur Verringerung der Ungleichheiten der Karrierechancen von weiblichen und männlichen Arbeitnehmern bei.

Betrachtet man den Beitrag der einzelnen Netzwerkgruppen zur Erreichung spezifischer gleichstellungspolitischer Ziele, so bewerten frauendominierte Netzwerke ihre Nützlichkeit durchweg als hoch bis sehr hoch (Tabelle 17). Laut Auskunft der Netzwerkitiatoren gelingt es ihnen durch gezielte Netzwerkaktivitäten, die Berufs- und Karrierechancen ihrer Mitglieder zu fördern, Frauen in männerdominierten Bereichen zu unterstützen und allgemein für die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu sorgen. Neutrale Netzwerke schätzen ihre Arbeit im Hinblick auf diese Ziele als weniger nützlich ein. Allerdings stehen bei ihnen auch die berufsorientierten Ziele im Vordergrund, gleichstellungspolitische Probleme werden von den befragten Vertretern berufsspezifischer Netzwerke nicht als so drängend wahrgenommen.

Tabelle 17: Nützlichkeit für das Erreichen gleichstellungspolitischer Ziele

Untersuchungsmerkmale		frauendominiert (n = 10)	männerdominiert (n = 9)	neutral (n = 9)	gesamt (n = 28)
Nützlichkeit für das Erreichen gleichstellungspolitischer Ziele*	Vereinbarkeit von Familie und Beruf	4,0 (0,9) 4,0	k.A.	2,2 (1,4) 2,0	3,2 (1,46) 3,0
	Förderung der Berufs- und Karriere-chancen von Frauen	3,8 (1,2) 4,0	k.A.	2,8 (1,6) 3,0	3,3 (1,46) 4,0
	Unterstützung von Frauen in männerdominierten Bereichen	3,8 (0,9) 4,0	k.A.	2,7 (1,3) 3,0	3,3 (1,24) 3,0

* auf einer Skala von 1 (gar nicht nützlich) bis 5 (sehr nützlich) angegeben sind jeweils der Mittelwert (Standardabweichung) und der Median.

Insofern zeigt sich hier die große Bedeutung frauenspezifischer Netzwerke, die sich gezielt für gleichstellungspolitische Belange einsetzen und dadurch nach und nach zur Verringerung der Ungleichheiten in den Karrierechancen beitragen können. Obwohl einige berufsorientierte Verbände inzwischen Arbeitskreise zur Verbesserung der Chancengleichheit in ihrem jeweiligen Berufsfeld gegründet haben,¹⁰⁹ sind diese doch der allgemeinen Verbandsarbeit untergeordnet und stehen nicht – wie bei den frauendominierten Netzwerken – im Mittelpunkt der Netzwerkaktivitäten. Männerdominierte Netzwerke sehen bedingt durch ihre Mitgliederstruktur an dieser Stelle keinen Handlungsbedarf. Hypothese 15 lässt sich also im Rahmen dieser Untersuchung bestätigen.

H16: Die mit der Netzwerkarbeit verbundenen Probleme und deren Bewältigung – Zeitaufwand für ehrenamtliches Engagement, Finanzierung, Mitgliederwerbung – werden die zukünftige Netzwerklandschaft entscheidend beeinflussen.

In allen Interviews wurde deutlich, dass Netzwerkarbeit zuallererst das (ehrenamtliche) Engagement der Mitglieder erfordert. Viele Netzwerkinitiatoren beklagten einen zunehmenden Mangel an Bereitschaft hierfür. So wird der Aufwand für Mitgliederwerbung auch von allen Netzwerkgruppen als ein wichtiges Problem benannt (Tabelle 18). Während die Arbeit frauendominierter Netzwerke aus Sicht der Netzwerkinitiatoren vor allem durch geringe Mitgliederzahl und einen geringen Bekanntheitsgrad beeinträchtigt wird, erschwert ein hoher Konkurrenzdruck (sowie die in vielen Gesprächen beklagte mangelnde ge-

¹⁰⁹ So gibt es z.B. den Ausschuss der Elektroingenieurinnen, der dem VDE angeschlossen ist. Für die Chemiker existiert unter dem Dach der Gesellschaft Deutscher Chemiker ein Arbeitskreis Chancengleichheit in der Chemie, ebenso für die Physiker. Für diese und weitere Arbeitskreise siehe Anhang, Tabelle 24.

sellschaftliche Akzeptanz) den männerdominierten Netzwerken das Anwerben neuer Mitglieder. Die geringsten Einschränkungen verzeichnen die neutralen Netzwerke, die aufgrund ihrer Berufsorientierung klar voneinander abgegrenzt sind und bei hoher Mitgliederzahl auch über einen entsprechenden Wirkungskreis verfügen. Sie fühlen sich am wenigsten in ihrer Arbeit beeinträchtigt, während die geschlechtsspezifischen Netzwerke – wenn auch aus unterschiedlichen Gründen – mit erheblich mehr Problemen zu kämpfen haben.

Tabelle 18: Probleme der Netzwerkarbeit

Probleme der Netzwerkarbeit*	frauen- dominiert (n = 10)	männerdominiert (n = 9)	neutral (n = 9)	gesamt (n = 28)
Aufwand für Mitglieder- werbung und -pflege	2,6 (1,3)	3,1 (1,4)	2,4 (1,0)	2,7 (1,2)
	2,5	3,0	3,0	3,0
geringe Mitgliederzahl	2,9 (1,4)	2,1 (1,1)	2,2 (1,1)	2,4 (1,2)
	3,0	2,0	2,0	2,0
geringer Bekanntheitsgrad	3,2 (1,5)	1,7 (0,7)	2,0 (1,3)	2,3 (1,4)
	3,5	2,0	1,0	2,0
Finanzierungsaufwand	2,4 (1,1)	1,9 (1,1)	2,3 (1,2)	2,2 (1,1)
	2,4	2,0	2,0	2,0
Konkurrenz durch ähnlich ausgerichtete Netzwerke	1,5 (0,7)	3,1 (1,4)	1,1 (0,3)	1,9 (1,2)
	1,0	3,0	1,0	1,0
Probleme durchschnittlich	2,5 (0,9)	2,4 (0,9)	2,0 (0,7)	2,3 (0,8)
	2,5	2,8	2,2	2,4

* auf einer Skala von 1 (beeinträchtigt unsere Arbeit gar nicht) bis 5 (beeinträchtigt unsere Arbeit in hohem Maße)
angegeben sind jeweils der Mittelwert (Standardabweichung) und der Median.

Ungeachtet der geschilderten Probleme wird die Mehrzahl der befragten Netzwerke ihr bestehendes Profil in Zukunft beibehalten, lediglich eine geringe Minderheit der geschlechtsspezifischen Netzwerke möchte neue Schwerpunkte setzen (Tabelle 19). Befragt zur zukünftigen Bedeutung von Netzwerken im Allgemeinen, erwarten die Netzwerkitiatoren nur einen relativ schwach steigenden Einfluss von Netzwerkkontakten auf Personalentscheidungen in Unternehmen. Dies wirkt auf den ersten Blick so, als ob die Netzwerke ihre eigene Wirksamkeit unterschätzen würden. Es entspricht aber damit gleichzeitig dem Befund aus der Beschäftigtenbefragung, dass der direkte Einfluss von Netzwerkkontakten auf die konkrete Stellenbesetzungsentscheidung eher gering ist. Denn es geht in Netzwerken – den

Ergebnissen der durchgeführten Interviews zufolge – nicht primär um die Beeinflussung von Entscheidungsträgern in konkreten personalpolitischen Entscheidungssituationen. Aufgrund der besseren Informationsmöglichkeiten, der Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch und der gegenseitigen Unterstützung kann sich eine Netzwerkmitgliedschaft dennoch positiv auf die berufliche Entwicklung des Einzelnen auswirken.

Tabelle 19: Netzwerkarbeit in der Zukunft

Netzwerkarbeit in der Zukunft		frauendominiert (n = 10)	männer- dominiert (n = 9)	neutral (n = 9)	gesamt (n = 28)
zukünftiges Profil in %	bestehende Aufgaben/Ziele beibehalten	80,0	88,9	100	89,3
	neue Schwerpunkte setzen	20,0	11,1	0	10,7
zukünftige Bedeutung von Netzwerken*	steigender Einfluss auf Personalentscheidungen in Unternehmen	3,1 (0,7)	3,3 (1,0)	3,1 (1,3)	3,2 (1,0)
		3,0	3,0	3,0	3,0
	zunehmender Konzentrationsprozess	3,0 (0,8)	2,8 (1,0)	2,7 (1,2)	2,8 (1,0)
3,0		3,0	2,0	3,0	
Verringerung der Ungleichheiten in den Karrierechancen von Frauen und Männern	4,4 (0,7)	1,6 (0,5)	3,1 (0,9)	3,1 (1,4)	
	4,5	2,0	3,0	3,0	

* auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll zu) angegeben sind jeweils der Mittelwert (Standardabweichung) und der Median.

Ein zunehmender Konzentrationsprozess wird nur zum Teil erwartet. Einerseits streben die Netzwerke nach einem höheren Bekanntheitsgrad, einer wachsenden Mitgliederzahl und dem damit einhergehenden steigenden Einfluss. Andererseits birgt der Zusammenschluss mit anderen Netzwerken die Gefahr, das eigene Profil zu verwässern, aufwändige Abstimmungsarbeit leisten zu müssen und damit wieder an Bedeutung zu verlieren. Die gegenwärtigen Probleme bei der Anwerbung neuer Mitglieder, die sich dann auch aktiv am Vereinsleben beteiligen und engagieren, betreffen alle Netzwerke gleichermaßen. Da Netzwerkaktivitäten und deren Erfolge stark personengebunden sind, werden sich in Zukunft nur diejenigen Netzwerke erfolgreich entwickeln können, die über genügend einsatzbereite Mitglieder verfügen. Das erfolgreiche Anwerben und Halten von Mitgliedern wird sich – auf lokaler und überregionaler Ebene – als entscheidender Überlebensfaktor für Netzwerke erweisen.

Inhaltlich sehen vor allem die frauendominierten Netzwerke gute Chancen dafür, dass Netzwerkaktivitäten dazu beitragen werden, die Ungleichheiten in den Karrierechancen von

Frauen und Männern weiter zu verringern. Dies wird Ihnen sicher nicht alleine gelingen. Berücksichtigt man die bei der Überprüfung von Hypothese 14 abgeleiteten starken Zusammenhänge zwischen Netzwerkalter, Mitgliederstärke und Bekanntheit, haben die aufgrund ihrer durchweg späteren Gründung in dieser Hinsicht benachteiligten frauendominierten Netzwerke momentan die ungünstigste Ausgangsposition. Davon ausgehend lassen sich für die Zukunft zwei Handlungsrichtungen ableiten: Zum einen könnten frauendominierte Netzwerke, die ja durchweg auch berufsorientiert ausgerichtet sind, stärker mit ihren neutralen, berufsgruppenbezogenen Pendants kooperieren, um so gleichstellungspolitische Belange stärker in die jeweiligen Berufsgruppen hineinzutragen. Zum anderen müssten sie – unterstützt durch die Politik – ihre Präsenz in der Öffentlichkeit verstärken, um ihre jeweiligen Zielgruppen besser erreichen zu können. Auf diese Weise könnten die in der historischen Entwicklung von Netzwerken begründeten Nachteile frauendominierter Netzwerke schneller behoben und diese in ihrer Bekanntheit und Wirksamkeit den anderen Netzwerkarten gleichgestellt werden.

Fazit: In Abhängigkeit von der Mitgliederstruktur verfolgen die befragten frauendominierten, männerdominierten und neutralen Netzwerke gleichstellungs- bzw. gesellschaftspolitische, berufsorientierte und soziale Ziele in unterschiedlicher Gewichtung. Über alle Netzwerke hinweg existieren typische Merkmale des „Netzwerkens“ sowie ein hohes Maß an Kooperation zur Bündelung gemeinsamer Interessen und zur Abstimmung von Arbeitsinhalten. Die Zufriedenheit der befragten Netzwerkitiatoren mit der Zielerreichung und die Einschätzung des eigenen Bekanntheitsgrades ist vom Alter und von der Mitgliederzahl der Netzwerke abhängig. Männerdominierte Netzwerke schätzen sich deshalb als sehr bekannt und zufrieden ein. Frauendominierte Netzwerke geben aufgrund ihrer historisch bedingten kürzeren Entwicklungsgeschichte einen geringeren Bekanntheitsgrad an, bewerten ihren Beitrag zur Verringerung von Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt jedoch als sehr hoch. Insgesamt entscheiden nach Angaben der Befragten vor allem der Erfolg bei der Anwerbung neuer Mitglieder und deren Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement über die zukünftigen Entwicklungsperspektiven des einzelnen Netzwerks.

5.4 Zusammenführung der Untersuchungsperspektiven

Neben der Überprüfung der für die einzelnen Befragungsgruppen abgeleiteten Hypothesen besteht ein weiteres Ziel dieser Untersuchung darin, die erhobenen Daten – soweit inhaltlich möglich – zusammenzuführen und auf diese Weise die Relevanz von Netzwerken auf dem

Arbeitsmarkt umfassend zu analysieren. Dabei ist zu prüfen, inwieweit zwischen Unternehmen und Beschäftigten Übereinstimmungen oder Unterschiede in der Bekanntheit und dem Nutzungsverhalten in Bezug auf die verschiedenen Netzwerkart existieren. Des Weiteren ist das von den Unternehmen und Beschäftigten formulierte Anforderungsprofil an ein ‚Idealnetzwerk‘ der jeweiligen tatsächlichen Netzwerkausrichtung gegenüberzustellen.

Hinsichtlich der Bekanntheit von Netzwerken sind zwischen den Unternehmen und den Beschäftigten keine wesentlichen Unterschiede zu verzeichnen.¹¹⁰ Informelle, berufsorientierte, gesellschaftspolitische und internetbasierte Netzwerke weisen einen hohen Bekanntheitsgrad auf, während die geschlechtsspezifischen Netzwerke weniger bekannt sind. Dabei ist der Bekanntheitsgrad männerdominierter Netzwerke höher als bei den frauendominierten Netzwerken. Dies spiegelt auch die Selbsteinschätzung der Netzwerke entsprechend wider. Während die in der Gruppe der neutralen Netzwerke zusammengefassten berufsorientierten Verbände im Vergleich zu den männerdominierten Netzwerken ihren Bekanntheitsgrad geringer bewerten, scheint dies eine im Vergleich zur Realität sehr vorsichtige Einschätzung zu sein, da sie sowohl bei den Unternehmen als auch bei den Beschäftigten deutlich bekannt sind.

Die Bekanntheit der Netzwerke wirkt sich auch auf das Nutzungsverhalten aus. Unternehmen setzen bei der Personalbeschaffung überwiegend auf informelle und berufsorientierte Netzwerke, internetbasierte Netzwerke werden eher anlassbezogen genutzt. Für die Beschäftigten spielt die Vernetzung übers Internet eine größere Rolle. Dies ist zum einen sicher stichprobenbedingt.¹¹¹ Zum anderen ist dies möglicherweise aber auch darauf zurückzuführen, dass die zeit- und ortsunabhängige Kontaktpflege über internetbasierte Netzwerke für die Befragten besondere Chancen eröffnet, über weitverzweigte, heterogene Kontakte vielfältige Informations- und Unterstützungsleistungen abzurufen. Neben den internetbasierten Netzwerken werden aber – ähnlich wie bei den Unternehmen – von den Beschäftigten überwiegend informelle und berufsorientierte Netzwerkkontakte genutzt. Interessant ist aber der hohe Nutzungsgrad geschlechtsspezifischer Netzwerke durch die Beschäftigten. Während kaum ein Unternehmen gezielt auf frauen- oder männerdominierte Netzwerke zurückgreift, werden insbesondere frauendominierte Netzwerke von den Beschäftigten aktiv genutzt. Von den weiblichen Teilnehmern, die solche Netzwerke kennen, sind immerhin 54% auch aktive Mitglieder und nutzen die sich daraus ergebenden Kontakte zur Förderung ihrer beruflichen Entwicklung. Bei den männerdominierten Netzwerken beträgt dieser Anteil lediglich 17%. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass vor allem informelle, berufs-

¹¹⁰ Siehe dazu ausführlich die Tabellen 7 bzw. 14 in den Abschnitten 5.1 und 5.2.

¹¹¹ Zur Charakterisierung der Stichprobe vgl. ausführlich Abschnitt 5.2.

orientierte und internetbasierte Netzwerke von den Akteuren auf dem Arbeitsmarkt genutzt werden. Gesellschaftspolitische Netzwerke spielen nur eine geringe Rolle. Alumniverbände haben aus Unternehmenssicht eine gewisse Bedeutung, weil sie den fächerspezifischen Zugriff auf Absolventen ermöglichen. Die geringe Relevanz geschlechtsspezifischer Netzwerke für konkrete Stellenbesetzungsentscheidungen in Unternehmen zeigt, dass solche Kontakte die berufliche Entwicklung eher indirekt beeinflussen, indem sie die Beschäftigten fachlich und persönlich unterstützen und auf diese Weise einerseits zu einer Stabilisierung der beruflichen Situation sowie andererseits zu einer Erweiterung der Karriereperspektiven beitragen. Der recht hohe Nutzungsgrad vor allem der frauendominierten Netzwerke zeigt die Bedeutung, die solchen Kontakten von Seiten der weiblichen Beschäftigten zugemessen wird.

Die Art der gegenwärtigen Nutzung beeinflusst auch die Anforderungen, die von den Befragten an ein Netzwerk gestellt werden. So wünschen sich die Unternehmen eher berufs- und branchenspezifische Netzwerke mit der Möglichkeit zur persönlichen Kontaktaufnahme. Für die Beschäftigten ist keine eindeutige Tendenz in Richtung berufs- bzw. branchenspezifischer oder -übergreifender Ausrichtung zu erkennen. Ihnen erscheint auch die persönliche Kontaktpflege nicht ganz so wichtig. Sowohl Unternehmen als auch Beschäftigte bevorzugen jedoch geschlechtsunspezifische Netzwerke mit eher heterogener Mitgliederstruktur. Dies zeigt, dass vor allem die Gruppe der neutralen Netzwerke gut aufgestellt ist, um den an sie gestellten Anforderungen von Seiten der Unternehmen und der Beschäftigten zu entsprechen. Denn die darin erfassten berufsorientierten Verbände erleichtern einerseits den Unternehmen den gewünschten berufs- bzw. branchenbezogenen Zugriff auf potentielle Kandidaten und ermöglichen andererseits den Beschäftigten eine berufsfeldbezogene Informationsbeschaffung.

Für die Zukunft geben mehr als die Hälfte der Befragten an, Netzwerke stärker als bisher nutzen zu wollen, wobei dieser Wunsch bei den Beschäftigten noch stärker ausgeprägt ist als bei den Unternehmen. Die Netzwerke selbst schätzen ihre zukünftige Entwicklung etwas vorsichtiger ein. Sie gehen weder von einem deutlich steigenden Einfluss auf Personalentscheidungen aus noch erwarten sie einen zunehmenden Konzentrationsprozess, der die gegenwärtigen Probleme der Mitgliederwerbung, der Finanzierung oder der Chancen zur Einflussnahme möglicherweise abschwächen könnte. Lediglich die frauendominierten Netzwerke gehen in starkem Maße davon aus, dass Netzwerke zukünftig zur Lösung gesellschaftlicher Probleme, wie der Verringerung der Ungleichheiten in den Karrierechancen von Frauen und Männern, beitragen werden.

Bei der Zusammenführung der Daten aus den unterschiedlichen Befragungen ist – neben der bereits erfolgten inhaltlichen Diskussion der Bekanntheit, des Nutzungsverhaltens und der Anforderungen an Netzwerke durch die Unternehmen und die Beschäftigten – ein zusätzlicher interessanter Aspekt zu berücksichtigen: die unterschiedliche Auskunftsbereitschaft weiblicher und männlicher Probanden. Sowohl bei der Unternehmens- als auch bei der Beschäftigtenbefragung war die Bereitschaft zur Teilnahme bei den Männern deutlich höher als bei den Frauen. Dies spiegelt sich auch in der Stichprobenszusammensetzung wider. So nahmen 19 männliche und nur 13 weibliche Personalverantwortliche an der Unternehmensbefragung teil. Bei den Beschäftigten stehen 201 männliche 156 weiblichen Teilnehmern gegenüber. Diese Ungleichverteilung ist nicht durch einen höheren Männeranteil in der jeweiligen Grundgesamtheit zu erklären. Gerade beim Versuch der telefonischen Kontaktaufnahme mit den Unternehmen stellte sich heraus, dass weibliche Personalverantwortliche deutlich häufiger die Teilnahme absagten.¹¹² Auch bei der online-gestützten Beschäftigtenbefragung nahmen sich weniger Frauen die Zeit, den Fragebogen auszufüllen.¹¹³

Die geringere Teilnahmebereitschaft von Frauen an der Befragung darf jedoch nicht auf Desinteresse am Thema Karrierenetzwerke zurückgeführt werden. So haben die weiblichen Personalleiter, die an der Befragung teilnahmen, angegeben, dass sie Netzwerkkontakte über die Personalbeschaffung hinaus z.B. für Erfahrungsaustausch, Weiterbildung oder die Förderung der eigenen Karriere wesentlich intensiver zu nutzen als ihre männlichen Kollegen.¹¹⁴ Für die Beschäftigtenbefragung liegt ein ähnlicher Befund vor: Die Frauen, die Netzwerke häufiger und intensiver nutzen, schätzen sich auch als zufriedener mit ihrer Karriere ein.¹¹⁵ Gleichzeitig existiert vor allem für Frauen ein positiver Zusammenhang zwischen Netzwerknutzung und erreichter Position.¹¹⁶

Insgesamt zeigen die vorliegenden Daten, dass Netzwerkkontakte auf dem Arbeitsmarkt für die Effizienz von Personalbeschaffungsentscheidungen einerseits und für die berufliche Entwicklung der Beschäftigten andererseits von großer Bedeutung sind. Dabei trägt weniger die Bekanntheit bzw. die Nutzungshäufigkeit, sondern vielmehr die Art der Nutzung von Netzwerken dazu bei, die Chance auf eine möglichst optimale Stellenbesetzung bzw. auf eine

¹¹² So wurden insgesamt 70 Unternehmen kontaktiert. Von den 34 weiblichen Personalverantwortlichen waren 38% bereit zur Teilnahme, während die Auskunftsbereitschaft bei den 36 männlichen Personalleitern 53% betrug.

¹¹³ Auch dies ist nicht auf einen geringeren Anteil von Frauen in der Grundgesamtheit zurückzuführen, da z.B. bei der Erhebung der Kontaktdaten von Beschäftigten der zuvor befragten Unternehmen immer ein gleicher Anteil weiblicher und männlicher Kontaktadressen erbeten wurde.

¹¹⁴ Siehe Anhang, Tabelle 27.

¹¹⁵ Vgl. die Diskussion zu Hypothese 3 in Abschnitt 5.3.

¹¹⁶ Vgl. ebd.

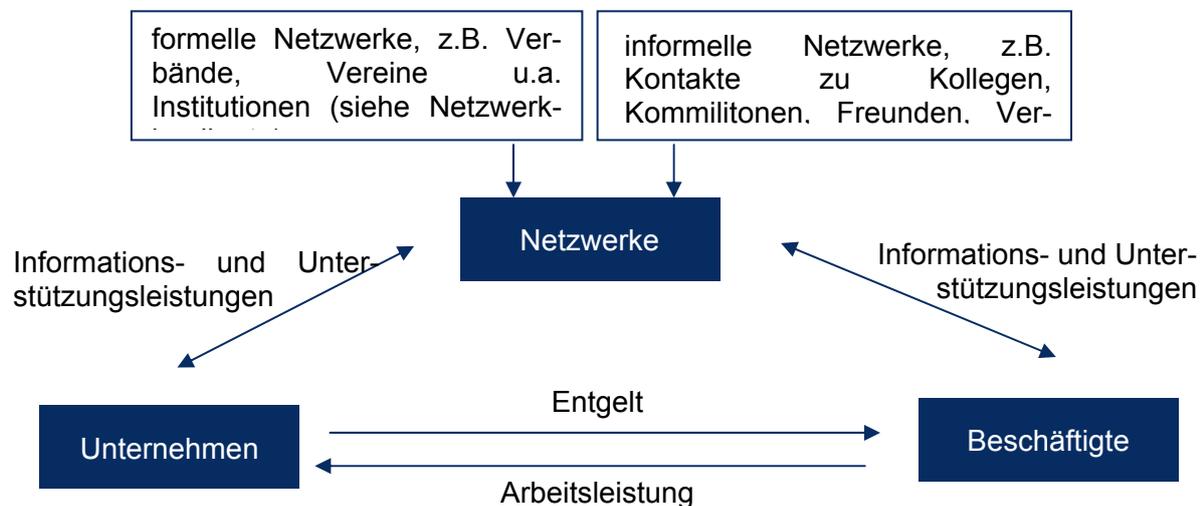
erfolgreiche Karriere zu erhöhen. Im folgenden Abschnitt werden die bisher im Einzelnen diskutierten Ergebnisse noch einmal zusammengefasst.

6 Zusammenfassung

6.1 Untersuchungsergebnisse im Überblick

Gegenstand jeder Arbeitsmarktbeziehung ist der Austausch von Arbeitsleistung gegen Entgelt. In dieser Tauschbeziehung verfolgen die Beteiligten unterschiedliche Ziele: Auf der einen Seite versuchen die Unternehmen, einen möglichst gut auf das Anforderungsprofil einer Stelle passenden Bewerber zu finden. Auf der anderen Seite streben die Arbeitnehmer nach einer Beschäftigung, die ihnen nicht nur ein möglichst hohes Einkommen, sondern auch Perspektiven für die weitere berufliche Entwicklung bietet. Damit es in Anbetracht von Informationsasymmetrien und Umweltunsicherheit zu einem solchen für beide Seiten vorteilhaften Tausch kommt, können Netzwerke als mehr oder weniger lose Zusammenschlüsse verschiedener Akteure oder Akteursgruppen den Entscheidungsträgern Informations- und Unterstützungsleistungen zur Verfügung stellen und auf diese Weise Entscheidungsgrundlagen verbessern. Sie übernehmen damit eine Art Vermittlungsfunktion. Abbildung 3 verdeutlicht noch einmal zusammenfassend, inwieweit Netzwerke auf dem Arbeitsmarkt eine Rolle spielen.

Abbildung 30: Arbeitsmarktrelevanz von Netzwerken



Dieses in Abbildung 30 veranschaulichte Zusammenspiel von Unternehmen, Beschäftigten und Netzwerken auf dem Arbeitsmarkt wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung analysiert. Ausgehend von den eingangs beschriebenen Defiziten in der theoretischen und empirischen Fundierung der Arbeitsmarktrelevanz von Netzwerken wurden zunächst verschiedene sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Argumente für die Existenz und die Vorteilhaftigkeit von Netzwerken systematisiert und auf den Arbeitsmarkt übertragen.

Anschließend wurde eine Netzwerklandkarte für Deutschland entwickelt, die die wesentlichen Arten von Karrierenetzwerken in Deutschland abbildet und kategorisiert. Damit liegt erstmals eine umfassende und systematische Darstellung arbeitsmarktrelevanter Netzwerke in Deutschland vor, die als Orientierungshilfe dienen kann. Zusätzlich zu dieser Sekundäranalyse wurde eine Primärerhebung durchgeführt, mit deren Hilfe die aus der Diskussion der einzelnen netzwerkanalytischen Argumente abgeleiteten Hypothesen empirisch überprüft wurden. Neben den direkt an einer Arbeitsbeziehung Beteiligten wurden auch die Netzwerke selbst zum Einfluss von Kontakten auf Personal- und Karriereentscheidungen befragt. Die Befragung erstreckte sich jedoch nur auf die institutionellen Netzwerke, die Bedeutung informeller Kontakte wurde bei den Unternehmen und Beschäftigten direkt erhoben. Die folgenden Tabellen 20 bis 22 fassen die Untersuchungsergebnisse noch einmal für jede Befragungsgruppe zusammen.

Tabelle 20: Ergebnisse der Unternehmensbefragung im Überblick

Untersuchungskonstrukt		Befunde
H1	Herausforderungen der Personalpolitik und geeignete Lösungsstrategien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fach- und Führungskräftemangel und demographische Entwicklung sowie die daraus resultierende Verknappung des Arbeitsangebotes als wesentliche personalpolitische Herausforderungen <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiterbildung der vorhandenen Beschäftigten als wichtigste Maßnahme ▪ ausgewogene Zusammensetzung der Belegschaft hinsichtlich Altersstruktur und Frauenanteil demgegenüber momentan noch von geringerer Bedeutung ▪ höherer Frauenanteil in Unternehmen mit entsprechenden Fördermaßnahmen
H2	Netzwerkkontakte als Weg der externen Personalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzwerkkontakte als bedeutender Weg der externen Personalbeschaffung ▪ noch häufiger genutzt als Zeitungsinserate, Jobbörsen, Personalberater oder Arbeitsagentur
H3	Informationsleistungen von Netzwerkkontakten zur Verbesserung der Personalauswahl	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bekanntheit und Empfehlungen als Anhaltspunkte für die Beurteilung von Bewerbern ergänzend genutzt ▪ bessere Validierung von Beurteilungsentscheidungen möglich <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ tatsächliche Bedeutung dieser Zusatzinformationen jedoch von deren Qualität bzw. der Vertrauenswürdigkeit der Informationsquelle abhängig
H4	Netzwerkkontakte und Qualifikationsniveau	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedeutung von Netzwerkkontakten für die Personalauswahl steigt mit zunehmender Qualifikation der Bewerber ▪ Grund: Kosten für Fehlbesetzung einer Stelle steigen mit Qualifikationsniveau <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostensenkungspotential durch Informations- und Unterstützungsleistungen von Netzwerkkontakten bei Personalentscheidungen steigt mit zunehmenden Qualifikationsanforderungen
H5	Einfluss von Netzwerkkontakten auf die Effizienz von Personalbeschaffungsentscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzung von Netzwerkkontakten erhöht die Effizienz von Personalbeschaffungsentscheidungen <ul style="list-style-type: none"> ➡ Verbesserung der Informationsgrundlagen, bessere Beurteilung des Bewerbers möglich ➡ geringerer Zusatznutzen für Abwicklung des Personalbeschaffungsprozesses ▪ Netzwerknutzung in Unternehmen nicht von Branche, Unternehmensgröße oder Unternehmensalter abhängig, sondern von Einstellung des Personalverantwortlichen zur Nutzung von Kontakten ▪ Netzwerknutzung stark geschlechtsspezifisch geprägt: weibliche Personalverantwortliche bewerten Nützlichkeit von Netzwerkkontakten deutlich positiver, nutzen Netzwerke auch häufiger über die Personalbeschaffung hinaus für eigene Zwecke
H6	Netzwerkkontakte in der Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stärkere Netzwerknutzung für die Zukunft geplant ▪ Interesse vor allem an berufs- und branchenspezifischen, bundesweit aktiven Netzwerken, persönliche Kontaktpflege wichtig (Vertrauenswürdigkeit von Informationen)

Tabelle 21: Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung im Überblick

Untersuchungskonstrukt		Befunde
H7	Netzwerke als Instrument zur Förderung der beruflichen Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> keine wesentlichen Unterschiede in Bekanntheit und Nutzung von Netzwerken zwischen weiblichen und männlichen Teilnehmern nachweisbar aber: Frauen häufiger in geschlechtsspezifischen NW aktiv Beschäftigte nutzen Netzwerke gezielt zur Förderung ihrer beruflichen Entwicklung: <ul style="list-style-type: none"> für Frauen steht fachliche und persönliche Unterstützung im Vordergrund geringeres Bewusstsein für Instrumentalität von Netzwerken aber: Nutzungshäufigkeit und -intensität steigt mit Position und Berufserfahrung Männer nutzen Netzwerkkontakte stärker zur Karriereförderung (z.B. für gezielte Stellenwechsel, Vergrößerung der Führungsverantwortung) regelmäßigere Kontaktpflege NW-Nutzung v.a. von Qualifikationsniveau abhängig, nicht von Berufserfahrung
H8	Netzwerknutzung und berufliche Ziele	<ul style="list-style-type: none"> berufliche Ziele geschlechtsspezifisch geprägt: <ul style="list-style-type: none"> für Frauen flexible Arbeitszeiten und ausgeglichene work-life-balance wichtiger Männer streben eher nach Führungsverantwortung mit zunehmender Karriereorientierung steigt die Intensität der Netzwerknutzung
H9	Netzwerknutzung und Karriereerfolg	<ul style="list-style-type: none"> subjektive Karrierezufriedenheit von Frauen höher als von Männern, nimmt mit steigender Netzwerknutzung zu <ul style="list-style-type: none"> aber: höheres Benachteiligungsempfinden bei Frauen dennoch: Männer häufiger in höheren Positionen geringeres Benachteiligungsempfinden Netzwerknutzung beeinflusst Karriereerfolg bei Frauen stärker
H10	Einfluss von Netzwerkkontakten auf den Stellenwechsel	<ul style="list-style-type: none"> Nützlichkeit von Netzwerkkontakten für Stellenwechsel <ul style="list-style-type: none"> ➔ Verbesserung der Informationsgrundlagen, ➔ Erleichterung der Stellenfindung Weg zur derzeitigen Beschäftigung v.a. über persönliche Kontakte, unternehmensinterne Bekanntmachungen und Ansprache durch Vorgesetzte öffentliche Ausschreibungen für alle Befragten weniger relevant
H11	Anforderungen an Netzwerke	<ul style="list-style-type: none"> Anforderungen an Netzwerke von Geschlecht, Alter, Berufserfahrung und Nutzungsverhalten abhängig <ul style="list-style-type: none"> Frauen bevorzugen eher regional agierende, geschlechtsspezifische NW mit homogener Mitgliederstruktur und Möglichkeit zur persönlichen Kontaktpflege Männer wünschen sich eher bundesweit aktive, geschlechtsunspezifische NW mit heterogener Mitgliederstruktur und Kontaktpflege übers Internet stärkere Netzwerknutzung in Zukunft angestrebt Nutzungsabsicht auch von bisheriger Karrierezufriedenheit abhängig

Tabelle 22: Ergebnisse der Netzwerkbefragung im Überblick

Untersuchungskonstrukt		Befunde
H12	Ausrichtung und Zielorientierung von Karrierenetzwerken	<ul style="list-style-type: none"> abhängig von der Mitgliederstruktur lassen sich drei Arten von Karrierenetzwerken mit spezifischer Zielorientierung unterscheiden
H13	Merkmale des Netzwerks	<ul style="list-style-type: none"> typische Merkmale des Netzwerks über alle Netzwerkarten hinweg, aber auch ausrichtungsspezifische Unterschiede bei Kontaktaufbau und -pflege (z.B. Bedeutung direkter Akquise bei männerdominierten NW, Herausgabe von Zeitschriften durch neutrale NW, Stammtische v.a. bei geschlechtsspezifischen NW) hohes Maß an Kooperation mit anderen Netzwerken zur Bündelung gemeinsamer Interessen und zur Abstimmung von Arbeitsinhalten (ausrichtungsunabhängig) Vergrößerung der Reichweite und Erhöhung der Einflussnahme auf Entscheidungsträger vor allem von frauendominierten und neutralen Netzwerken angestrebt
H14	Einfluss der Ausrichtung auf Bekanntheit und Zufriedenheit mit Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> Bekanntheitsgrad und Zufriedenheit mit der Zielerreichung von Alter und Mitgliederzahl der Netzwerke abhängig <ul style="list-style-type: none"> frauendominierte Netzwerke aufgrund ihrer historisch bedingten kürzeren Entwicklungsgeschichte mit geringerem Bekanntheitsgrad Zufriedenheit mit Erreichung gleichstellungspolitischer Ziele trotzdem recht hoch männerdominierte Netzwerke schätzen sich deshalb als sehr bekannt und zufrieden ein
H15	gleichstellungspolitische Bedeutung von Netzwerken	<ul style="list-style-type: none"> frauendominierte Netzwerke bewerten ihren Beitrag zur Verringerung von Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt als sehr hoch neutrale NW schätzen diesen Beitrag vorsichtiger ein (ausrichtungsbedingt) kein Beitrag männerdominierter NW
H16	Probleme der Netzwerkarbeit und Netzwerklandschaft in der Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> Anwerbung neuer Mitglieder und deren Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement als entscheidende Determinanten der zukünftigen Netzwerkentwicklung <ul style="list-style-type: none"> Probleme frauendominierter Netzwerke v.a. hinsichtlich geringer Mitgliederzahl und (noch) geringem Bekanntheitsgrad hoher Konkurrenzdruck und mangelnde gesellschaftliche Akzeptanz als Hauptproblem männerdominierter Netzwerke neutrale Netzwerke sehen sich durch ihre berufsgruppenbezogene Ausrichtung vergleichsweise gut gerüstet

6.2 Handlungsoptionen für Unternehmen, Beschäftigte, Netzwerke, Verbände und Politik

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass die befragten Unternehmen und Beschäftigten die Nützlichkeit von Netzwerkkontakten zur Verbesserung von Personalbeschaffungs- oder individuellen Karriereentscheidungen im Wesentlichen positiv beurteilen. Dennoch besteht zum Teil eine gewisse Diskrepanz zwischen den Vorteilen, die von Netzwerkkontakten grundsätzlich erwartet werden und deren tatsächlicher Realisierung. Dies lässt sich bei den Unternehmen darauf zurückführen, dass die zur Verfügung stehenden Netzwerkinformationen oftmals nicht die gewünschte Qualität aufweisen. Zudem besteht bei einem Teil der befragten Personalverantwortlichen die Befürchtung, durch Rückgriff auf Netzwerkinformationen den eigenen Entscheidungsspielraum zu beschneiden.

Auch bei den Beschäftigten ist der Unterschied zwischen der Bekanntheit verschiedener Netzwerke und deren aktiver Nutzung recht hoch. Dieser Befund überrascht in Anbetracht der Tatsache, dass die Befragten selbst angeben, von Netzwerkkontakten in vielen verschiedenen Situationen ihres Berufslebens profitieren zu können. Um die erwarteten Vorteile dieses Sozialkapitals aber tatsächlich zu realisieren, muss zunächst in den Aufbau und die Pflege von Netzwerken investiert werden. Die schwierige Kalkulation von Aufwand und potentiellen Erträgen führt offenbar dazu, dass viele Beschäftigte diesen Investitionsprozess nicht aktiv vorantreiben.¹¹⁷ Dies mag auch auf das mangelnde Bewusstsein für die Instrumentalität von Netzwerkkontakten zurückzuführen sein. Gerade für die weiblichen Befragten wurde deutlich, dass die fachliche und persönliche Unterstützung im Mittelpunkt des „Netzwerks“ steht. Dabei geht es vor allem um den Austausch von Erfahrungen und Fachinformationen. Dies deutet darauf hin, dass Frauen durch ihre Vernetzung vor allem ihre beruflichen Positionen stabilisieren wollen, was eine unabdingbare Voraussetzung für die Entwicklung einer beruflichen Karriere ist. Hier könnten Netzwerke – in Abhängigkeit der jeweiligen beruflichen Ziele – noch effektiver genutzt werden. Sowohl bei der Unternehmens- als auch bei der Beschäftigtenbefragung wurde deutlich, dass neben informellen Netzwerken auch institutionelle Netzwerke eine wichtige Rolle auf dem Arbeitsmarkt spielen. Während informelle Netzwerke aufgrund ihres nicht formgebundenen Charakters jedoch im Rahmen sozialer Interaktionsbeziehungen sehr flexibel geknüpft und gepflegt werden können, sind institutionelle Netzwerke bestimmten Regeln im Hinblick auf Mitgliederaufnahme und Organisation unterworfen. Das Gewinnen und Halten neuer Mitglieder ist nach Ansicht der befragten Netzwerkkinitiatoren deshalb der entscheidende Erfolgsfaktor für die langfristige

¹¹⁷ Zu den Besonderheiten dieses Investitionsprozesses vgl. ausführlich Abschnitt 3.1.

Überlebensfähigkeit der Netzwerke. Die Mitgliederzahl beeinflusst den Bekanntheitsgrad und damit die dem Netzwerk zur Verfügung stehende Handlungsspielräume und Möglichkeiten der politischen und der gesellschaftlichen Einflussnahme. Dass der Aufbau institutioneller Netzwerke ein auf Dauer angelegter Prozess ist, zeigt der starke Zusammenhang zwischen Gründungszeitpunkt, Mitgliederzahl, Bekanntheitsgrad und Zufriedenheit mit der Zielerreichung. Jüngere Netzwerke können die mit dem späteren Gründungszeitpunkt einhergehenden Nachteile einer geringeren Mitgliederzahl und eines geringeren Bekanntheitsgrades erst nach und nach abbauen. Auf Basis dieser Überlegungen ergeben sich für die Netzwerkakteure und die politischen Entscheidungsträger folgende in Tabelle 23 zusammengefassten Handlungsoptionen für die Zukunft:

Tabelle 23: Handlungsoptionen auf Basis der Untersuchungsergebnisse

	Handlungsoptionen
Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusatznutzen von NW-Kontakten für einzelne Personalentscheidung gezielter abrufen ▪ stärkere Investition in NW zur Verbesserung der Informationsqualität (Vertrauenswürdigkeit) ▪ stärkere Investition in verschiedene NW zur besseren Streuung der Informationspotentiale ▪ NW-Kontakte nicht als Einengung, sondern als Erweiterung des Entscheidungsspielraumes wahrnehmen ▪ Nutzung von NW-Kontakten zur Vergrößerung des Kandidatenpools
Beschäftigte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bewusste Planung der beruflichen Entwicklung auf Basis der angestrebten Ziele ▪ stärkere Einbindung in verschiedene Netzwerke („boundary spanning“) ▪ Erfahrung und Reputation anderer NW-Mitglieder in höherem Maße nutzen (Mentoring) ▪ „Netzwerken“ als Prozess gegenseitiger Unterstützung begreifen
Netzwerkinitiatoren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stärkere öffentlichkeitswirksame Profilierung ▪ gezieltes Mitgliedermarketing ▪ stärkere Zusammenarbeit mit institutionellen Mitgliedern (Projektarbeit, Sponsoring)

	Handlungsoptionen
politische Entscheidungsträger	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Förderung ehrenamtlicher (Netzwerk-)Aktivitäten durch entsprechende politische Leitbilder ▪ Unterstützung gesellschaftspolitisch aktiver Netzwerke durch öffentlichkeitswirksame Maßnahmen ▪ Stärkung der Akzeptanz von Netzwerken als Erfolgsfaktor für wirtschaftliches Wachstum

Zur Verbesserung der Effizienz von Personalbeschaffungsentscheidungen müssten *Unternehmen* den in der Befragung erfassten Zusatznutzen von Netzwerkkontakten für einzelne Personalentscheidungen gezielter abrufen (vgl. Ergebnisse zu Hypothese 5). Voraussetzung für eine solche intensivere Netzwerknutzung ist aber die vorherige Steigerung von Investitionen in das mit solchen Kontakten verbundene Sozialkapital. Durch den strategisch ausgerichteten Aufbau von informellen und institutionalisierten Netzwerken können im Bedarfsfall verlässliche und vertrauenswürdige Informations- und Unterstützungsleistungen in Anspruch genommen werden. Damit könnte die in der Befragung festgestellte Diskrepanz zwischen der Einschätzung der Geeignetheit von Netzwerkkontakten zur Verbesserung von Personalbeschaffungsentscheidungen und deren tatsächlicher Bedeutung im Auswahlprozess verringert werden (vgl. Ergebnisse zu Hypothese 3). Durch die Verbesserung der Qualität und eine breitere Streuung der Netzwerkkontakte können Informationspotentiale effizienter erschlossen und genutzt werden. Gleichzeitig vergrößert sich damit der zur Verfügung stehende Kandidatenpool. Gerade für Stellen mit höheren Qualifikationsanforderungen bietet sich eine verstärkte Netzwerknutzung an, da durch zusätzliche Informationen möglicherweise hohe Fehlentscheidungskosten vermieden werden können (vgl. Ergebnisse zu Hypothese 4). Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Nutzung von Netzwerkkontakten im Rahmen von Personalentscheidungen ein stark personengebundener Prozess ist, der sich nur in geringem Maße institutionalisieren lässt. Wie in der Befragung festgestellt wurde, ist die Netzwerknutzung weder von der Branche oder Größe des Unternehmens, sondern vielmehr von der Person des Personalverantwortlichen abhängig (vgl. Ergebnisse zu Hypothese 5). Auf Basis der festgestellten höheren Akzeptanz von Netzwerken auf Seite der Personalleiterinnen und des beobachteten positiven Zusammenhangs zwischen Netzwerknutzung und Frauenanteil an den Beschäftigten sollten die Unternehmen ihre Personalverantwortlichen geschlechtsunabhängig für die Effizienzvorteile der Netzwerknutzung sensibilisieren, um so eine heterogene und leistungsfähige Beschäftigtenstruktur zu erreichen. Auf diese Weise werden Personalverantwortliche dann in stärkerem Maße als bisher Netzwerke als Erweiterung ihres Entscheidungsspielraumes wahrnehmen.

Grundvoraussetzung der Netzwerknutzung für die *Beschäftigten* ist zunächst die bewusste Planung der eigenen beruflichen Entwicklung auf Basis der angestrebten Karriereziele. Dabei sollte eine stärkere Einbindung in verschiedene Netzwerke erfolgen, um so die jeweils abrufbaren Informations- und Unterstützungsleistungen netzwerkübergreifend zu optimieren („boundary spanning“). Daneben könnte auch die Erfahrung und die Reputation anderer Netzwerkmitglieder in höherem Maße genutzt werden. Auf Basis des Befundes, dass die Häufigkeit der Netzwerknutzung mit zunehmender Berufserfahrung und Qualifikationsstufe bei den weiblichen Teilnehmern deutlich stärker steigt als bei den männlichen Befragten, ist den weiblichen Beschäftigten eine gezielte Netzwerknutzung vom Zeitpunkt des Einstiegs ins Berufsleben zu empfehlen (vgl. Ergebnisse zu Hypothese 7). Dass Netzwerke nicht nur der fachlichen und persönlichen Unterstützung, sondern auch der Förderung des Aufstiegs in höhere Positionen oder auf Stellen mit größerer Führungsverantwortung dienen (können), müsste den weiblichen Beschäftigten noch unmittelbarer bewusst werden. Vor dem Hintergrund der beobachteten geschlechtsspezifischen Unterschiede in den beruflichen Zielen ist jedoch zu beachten, dass persönliche Lebens- und damit auch Karriereentwürfe voneinander abweichen können. Frauen mit höherer Karriereorientierung können über Netzwerkkontakte ihre beruflichen Entwicklungschancen positiv beeinflussen (vgl. Ergebnisse zu Hypothese 8). Dies lässt sich auch daraus ableiten, dass mit steigender Intensität der Netzwerknutzung die Karrierezufriedenheit der Befragungsteilnehmer zunimmt (vgl. Ergebnisse zu Hypothese 9). Als besonders vorteilhaft erweisen sich Netzwerkkontakte bei einem angestrebten Stellenwechsel (vgl. Ergebnisse zu Hypothese 10). So ergab die Befragung, dass die Teilnehmer ihre derzeitige Stelle weniger über öffentliche Ausschreibungen als über persönliche Kontakte, unternehmensinterne Bekanntmachungen und die Ansprache durch Vorgesetzte gefunden haben. Wird eine Veränderung der beruflichen Situation angestrebt, ist die Nutzung von Netzwerkkontakten eine erfolgversprechende Handlungsalternative. Wichtig ist dabei, das „Netzwerken“ als Prozess gegenseitiger Unterstützung zu begreifen, aus dem sich langfristig für alle Beteiligten wechselseitig Vorteile ergeben können.

Die (institutionellen) *Netzwerke* selbst sollten sich und die mit einer Mitgliedschaft verbundenen erweiterten Karriereperspektiven stärker ins öffentliche Bewusstsein bringen. Dies gilt vor allem für die frauenspezifischen Netzwerke, die aufgrund ihrer historisch bedingten kürzeren Entwicklungsgeschichte einen geringeren Bekanntheitsgrad und eine niedrigere Mitgliederzahl ausweisen (vgl. Ergebnisse zu Hypothese 14). Dies ist aus gesellschaftspolitischer Sicht auch deshalb zu empfehlen, weil die frauendominierten Netzwerke trotz der in der Befragung erfassten Schwierigkeiten einer Etablierung in der deutschen Netzwerklanschaft ihren Beitrag zur Verringerung von Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt als sehr hoch einschätzen (vgl. Ergebnisse zu Hypothese 15). Während die neutralen Netzwerke

aufgrund ihrer berufsbezogenen Ausrichtung recht optimistisch in die Zukunft blicken, stehen insbesondere die geschlechtsspezifischen Netzwerke vor der Herausforderung, neue Mitglieder mit Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement anzuwerben (vgl. Ergebnisse zu Hypothese 16). Durch zielgerichtete Profilierung, intensives Mitgliedermarketing und bessere Zusammenarbeit mit anderen Netzwerken könnten sie ihren Bekanntheitsgrad sowie ihre gesellschaftliche Akzeptanz im Zeitablauf erhöhen und damit verbunden ihren Aktivitätsradius schrittweise ausdehnen.

Die in dieser Untersuchung erfassten Vorteile einer intensiven Netzwerknutzung für Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen sollten politische Entscheidungsträger zum Anlass nehmen, die (zumeist) ehrenamtlichen Netzwerkaktivitäten durch entsprechende politische Leitbilder zu fördern und gesellschaftspolitisch aktive Netzwerke durch öffentlichkeitswirksame Maßnahmen zu unterstützen. Eine solche positive „Netzwerkkultur“ würde die Akzeptanz von Netzwerken als ein wichtiger Erfolgsfaktor für wirtschaftliches Wachstum weiter stärken.

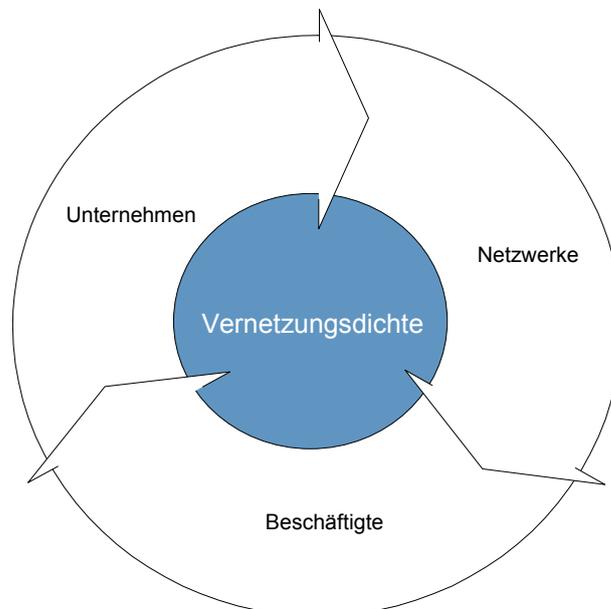
Damit die hier abgeleiteten Handlungsempfehlungen die Arbeitsmarktakteure auch erreichen, muss ein entsprechender Informationsprozess initiiert werden. Dazu bieten sich vielfältige Informationskampagnen an, die die auf Basis dieser Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse zur Arbeitsmarktrelevanz von Netzwerken allen Beteiligten vermitteln können. Im Rahmen von Vorträgen, Schulungen und Seminaren bestünde die Möglichkeit, die in Tabelle 23 zusammengefassten Handlungsempfehlungen fundiert und zielgruppengerecht vorzustellen. Auf diese Weise kann die noch existierende Lücke zwischen der nachgewiesenen Nützlichkeit von Netzwerkkontakten und den realisierten Netzwerkaktivitäten der Arbeitsmarktakteure sukzessive geschlossen werden.

Ein erster Ansatzpunkt hierfür ist die Unterstützung des „Matching“-Prozesses zwischen (institutionellen) Netzwerken und potentiellen Mitgliedern.¹¹⁸ Damit würde einerseits den von den befragten Netzwerken beklagten Problemen der Mitgliederwerbung und andererseits der zum Teil sehr großen Differenz zwischen der Bekanntheit einzelner Netzwerkarten und deren tatsächlicher Nutzung auf Seiten der Beschäftigten begegnet. So können Netzwerke durch Schärfung ihres Profils ihren Leistungsumfang zielgruppenorientierter präsentieren. Das wiederum würde es sowohl Personalentscheidern als auch potentiellen Mitgliedern einfacher machen, die ihren unternehmerischen bzw. beruflichen Anforderungen ent-

¹¹⁸ Die im Fokus dieser Informationsveranstaltungen stehenden institutionellen Netzwerke haben im Gegensatz zu informellen Netzwerken den Vorteil, dass Netzwerkbeziehungen nicht in erster Linie personen- sondern eher institutionengebunden sind. Die sich aus Mitgliederfluktuation und dem damit verbundenen Wechsel von Kontaktpersonen ergebenden Probleme werden durch formell geregelte Mechanismen der Mitgliederaufnahme und -information abgeschwächt.

sprechenden Netzwerke zu finden und zu kontaktieren. In Abhängigkeit von der konkreten Personalentscheidung könnten die Unternehmen gezielt die jeweiligen Netzwerke für spezifische Berufsfelder oder Qualifikationsstufen nutzen. Ebenso stünden den Beschäftigten mehr Möglichkeiten zur Verfügung, sich durch Rückgriff auf Informations- und Unterstützungsleistungen der so geknüpften Netzwerkkontakte besser als Arbeitsanbieter auf dem Arbeitsmarkt positionieren. Damit wäre es in der Folge für die Personalverantwortlichen leichter, geeignete Bewerber zu identifizieren und trotz asymmetrischer Informationsverteilung effiziente Personalentscheidungen zu treffen. Informationsveranstaltungen in Bezug auf das Leistungsspektrum der in der Netzwerklandkarte erfassten arbeitsmarktrelevanten Verbände und Vereine würden dazu beitragen, den Personalverantwortlichen die Chancen der mit Netzwerkkontakten verbundenen Informations- und Unterstützungsleistungen näher zu bringen und die jetzt zum Teil noch bestehenden Befürchtungen der Einengung von Entscheidungsräumen abzubauen. Dies würde anschließend von Seiten der Unternehmen wieder eine stärkere Vernetzung mit den entsprechenden Verbänden und Vereinen nach sich ziehen. Insgesamt könnte so ein Informationskreislauf begründet werden, der im Zeitablauf immer mehr Arbeitsmarktakteure für die Relevanz von Karrierenetzwerken sensibilisiert und ihnen durch gezielte Informationsvermittlung breitere Handlungsfelder eröffnet. Den Idealfall eines solchen Vernetzungsprozesses präzisiert Abbildung 31.

Abbildung 31: Informationskreislauf und Vernetzungsdichte



Voraussetzung für solche Informationskampagnen ist jedoch eine weitere Verbesserung der Informationsgrundlagen über die Funktionsweise von Karrierenetzwerken. Die vorliegende

Untersuchung bietet zwar einen umfassenden Überblick über die arbeitsmarktrelevante Netzwerklandschaft in Deutschland, wie diese momentan von den Akteuren genutzt wird und welche zukünftigen Handlungspotentiale erschlossen werden können. Vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse stellen sich jedoch folgende weiterführende Fragen, die zum einen die gesellschaftliche und politische Diskussion von Karrierenetzwerken beeinflussen und zum anderen Gegenstand zukünftiger Forschungsprojekte sein könnten:

Da aufgrund des vorliegenden Untersuchungsdesigns nur eine relativ kleine Unternehmensstichprobe zur Verfügung stand, ist in zukünftigen, quantitativ umfangreicheren Erhebungen zu klären, ob es bestimmte Unternehmensmerkmale gibt, die die Nutzung von Netzwerkkontakten im Rahmen der Personalbeschaffung beeinflussen. So ist zu vermuten, dass in Branchen mit größerem Fach- und Führungskräftemangel Netzwerkkontakte eine größere Rolle spielen und spielen werden. Der durch zunehmende Angebotsknappheit hervorgerufene Mangel an geeigneten Arbeitskräften für bestimmte Fachrichtungen und Qualifikationsniveaus wird nach Auskunft einiger befragter Personalverantwortlicher dazu führen, dass auch die Unternehmen auf die Nutzung von Netzwerkkontakten angewiesen sind, die bisher überwiegend die klassischen Wege der Personalbeschaffung wählen. Auch die Unternehmensgröße könnte sich aufgrund des höheren Beschaffungsvolumens auf die Netzwerknutzung auswirken.

Weiterhin ist zu untersuchen, ob sich das hier festgestellte unterschiedliche Nutzungsverhalten von Netzwerken durch weibliche und männliche Personalverantwortliche auf die Ergebnisse von Einstellungsentscheidungen auswirkt. So war festzustellen, dass weibliche Personalleiter die Nützlichkeit von Netzwerkkontakten als wesentlich höher einschätzen und sie darüber hinaus auch intensiver nutzen. Gleichzeitig ist bei steigender Netzwerknutzung über die Personalbeschaffung hinaus in den Unternehmen auch ein höherer Anteil von Arbeitnehmerinnen beschäftigt. Auf Basis dieser Befunde wäre zu prüfen, ob in einer größeren Stichprobe die Netzwerknutzung im Rahmen der Personalbeschaffung als erklärende Variable für den Frauenanteil in den Unternehmen auftritt.

Für die Beschäftigten stellt sich die Frage, ob sich die hier vorgefundenen Tendenzen zum Einfluss von Netzwerkkontakten auf die berufliche Entwicklung in anderen Stichproben bestätigen lassen oder ob mit einem höheren Durchschnittsalter und einer längeren Berufserfahrung abweichende Ergebnisse zu beobachten sind. So wäre zu erwarten, dass in einer Untersuchungskohorte älterer Arbeitnehmer die Unterschiede in der beruflichen Entwicklung hinsichtlich Karrierezufriedenheit und erreichter Position deutlich größer sind. Zudem könnte der Einfluss der Netzwerknutzung auf den Karriereerfolg noch differenzierter bestimmt werden, wenn man neben der subjektiven Karrierezufriedenheit und der erreichten Position weitere Indikatoren – z.B. das Einkommen – einbezieht. Da die beruflichen Ziele die Planung

des Berufsweges entscheidend bestimmen, ist in weiteren Erhebungen zu klären, von welchen Einflussfaktoren – wie z.B. Alter, Ausbildungsniveau etc. – die hier festgestellten Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Befragten abhängen. Auf Basis der Ergebnisse der Interviews mit Netzwerkitiatoren müsste zum einen untersucht werden, wie Netzwerke das Problem der Mitgliederwerbung durch gezielte Marketingaktivitäten und stärkere Profilierung verringern können. Zum anderen ist zu fragen, ob zukünftig weniger die historische Entwicklungsgeschichte und damit das Netzwerkalter als vielmehr die gesellschaftliche Akzeptanz den Netzwerkerfolg in hohem Maße beeinflusst.

Die bisher diskutierten Forschungsfragen beziehen sich auf grundsätzliche Zusammenhänge zwischen den Arbeitsmarktakteuren und ihren Netzwerkaktivitäten. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, die aufgezeigten zukünftigen Untersuchungsfelder speziell vor dem Hintergrund der Arbeitsmarktsituation in Nordrhein-Westfalen zu analysieren und damit die vorliegenden Erhebungen zu ergänzen. Dabei wäre es möglich, noch stärker auf bestimmte landesspezifische Wirtschafts- und Beschäftigungsstrukturen einzugehen, die sich von der Situation im gesamten Bundesgebiet unterscheiden. Schließlich könnte auch eine detaillierte Netzwerklandkarte für Nordrhein-Westfalen dazu beitragen, zusätzliche Vernetzungspotentiale der Arbeitsmarktakteure zu erschließen und auf diese Weise Impulse für wirtschaftliches Wachstum zu generieren.

7 Anhang

Bei der Nutzung der Netzwerklandkarte ist zu beachten, dass die verschiedenen Netzwerkarten *nicht* als überschneidungsfreie Kategorien aufzufassen sind, die sich gegenseitig ausschließen. Die gewählte Systematik erlaubt aber eine sinnvolle Zuordnung der Karrierenetzwerke zu den gebildeten Kategorien anhand ihrer jeweiligen Tätigkeitsschwerpunkte bzw. ihrer Ausrichtung. Außerdem ist es – gerade im Hinblick auf die internetbasierten Netzwerke – schwierig abzuschätzen, inwieweit soziale Kontakte eher privaten Charakter haben oder sich tatsächlich als arbeitsmarktrelevant erweisen. Aus diesem Grund wurden die großen internetbasierten sozialen Netzwerke, wie z.B. stayfriends, linkedIn, facebook oder StudiVZ, nicht in nachfolgende Tabelle aufgenommen.¹¹⁹ Die Netzwerklandkarte stellt weiterhin lediglich eine Momentaufnahme der deutschen Netzwerklandschaft dar, eine vollständige Erfassung aller Karrierenetzwerke ist nicht möglich. Es handelt sich aber um einen repräsentativen Querschnitt, der die wichtigsten Karrierenetzwerke zum Untersuchungszeitpunkt erfasst.

Tabelle 24: Netzwerklandkarte – Verbände, Vereine, Stiftungen und andere Karrierenetzwerke in Deutschland und NRW¹²⁰

	Netzwerk	Internetadresse	Tätigkeitsschwerpunkt	Mitgliederzahl
gesellschaftspolitisch orientiert	Cusanuswerk Bischöfliche Studienförderung	http://www.cusanuswerk.de	Einrichtung der kath. Kirche unter Aufsicht der katholischen deutschen Bischofskonferenz	1.000 Stipendiaten
	Evangelisches Studienwerk e.V. Villigst	http://www.evstudienwerk.de	Förderungswerk der ev. Kirche in Deutschland	1.000 Stipendiaten
	Freimaurer	http://www.freimaurer.org/ http://www.freimaurerinnen.de/	Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit, Toleranz, Humanität als Grundpfeiler, Aufnahme nach Vorbereitungszeit und Abstimmung durch die anderen Logenmitglieder	470 Logen mit 14.000 Mitgliedern
	Friedrich-Ebert-Stiftung e.V.	http://www.fes.de	SPD-nahe Stiftung, Mentorenprogramm, größte und älteste parteinahe Stiftung Deutschlands	1.700 Stipendiaten (2006)
	Friedrich-Naumann-Stiftung	http://www.fnst-freiheit.org	FDP-nahe Stiftung, unterhält einen zusätzlichen Solidaritätsfonds	550 (2006)
	Hanns-Seidel-Stiftung	http://www.hss.de	CSU-nahe Stiftung	450 Stipendiaten (2006)

¹¹⁹ Dennoch ist es möglich, dass sich über diese privaten Kontakte Chancen für eine berufliche Weiterentwicklung ergeben können. Dass die genannten internetbasierten Netzwerke i.d.R. einen sehr großen Nutzerkreis haben, erhöht dabei die Wahrscheinlichkeit eines karriererelevanten Kontaktes. Zur Relevanz loser Kontakte für die berufliche Entwicklung siehe ausführlich Abschnitt 2.2.

¹²⁰ Dachverbände wurden aufgrund ihrer übergeordneten Stellung i.d.R. nicht in die Netzwerktabelle aufgenommen.

	Netzwerk	Internetadresse	Tätigkeitsschwerpunkt	Mitgliederzahl
	Hans-Böckler-Stiftung	http://www.boeckler.de	Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB	1.400 Stipendiaten (2006)
	Heinrich-Böll-Stiftung	http://www.boell.de	Bündnis90/Die Grünen nahe-stehende Stiftung	600 Stipendiaten (2006)
	Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.	http://www.kas.de	CDU-nahe politische Stiftung, die bundesweit in zwei Bildungszentren und 16 Bildungswerken aktiv ist	2.000 Stipendiaten (2006)
	Lions Club	http://www.lions.de	mitgliederstärkster Wohltätigkeitsclub der Welt, Name als Wahlspruch: „Liberty, Intelligence, Our Nations Safety“, Hauptsitz Oak Brook, Illinois, USA	1.359 deutsche Lions Clubs (davon 321 gemischte und 69 Damenclubs) mit 45233 Mitgliedern
	Rosa-Luxemburg-Stiftung	http://www.rosalux.de	Linkspartei/PDS-nahe Stiftung	350 Stipendiaten (2006)
	Rotary Club	http://www.rotary.de/	Wohltätigkeitsclub, Wahlspruch: „Serve above self“, Beitritt nur auf Vorschlag zweier Clubmitglieder möglich	933 Clubs mit 46.448 männlichen und weiblichen Mitgliedern
	Soroptimist International Deutsche Union	www.soroptimist.de	internationale Serviceorganisation berufstätiger Frauen	
	Stiftung der deutschen Wirtschaft e.V.	http://www.sdw.org	Begabtenförderung, Schulprojekte	1.050 Stipendiaten (2006)
	Studienstiftung des deutschen Volkes	http://www.studienstiftung.de	größtes und ältestes deutsches Begabtenförderungswerk, politisch, konfessionell und weltanschaulich unabhängig, Nachwuchsförderung für Wissenschaft, Wirtschaft, öffentliche Verwaltung und Kunst, vielfältige Alumni-Aktivitäten	6.500 Stipendiaten (2006)
	ZONTA	http://www.zonta-international.de	internationaler Zusammenschluss berufstätiger Frauen in leitender oder selbständiger Position	
berufsorientiert	Bund der Ingenieure für Wasserwirtschaft, Abfallwirtschaft und Kulturbau	http://www.bwk-bund.de/	wissenschaftlich/technischer Verband von Fachleuten im Umweltschutz	
	Bund Deutscher Baumeister, Architekten und Ingenieure e.V.	http://www.baumeister-online.de/	Interessenvertretung von Architekten und Ingenieuren	
	Bund deutscher Architekten (BDA)	http://www.bda-architekten.de	Verband für qualifizierte Architekten, Mitgliedschaft nur auf Berufung	
	Bund deutscher Juristen (BDJ)	http://www.bunddeutscherjuristen.org/	2 Ehrenbürgen als Mitgliedsvoraussetzung	2.700
	Bundesverband der Selbständigen Deutscher Gewerbeverband e.V.	http://www.bds-dgv.de/	Deutschlands ältester und größter branchenübergreifender Mittelstandsverband	80.000 Mitglieder in 3.000 Ortsvereinen

Netzwerk	Internetadresse	Tätigkeitsschwerpunkt	Mitgliederzahl
Bundesverband deutscher Unternehmensberater BDU e.V.	http://www.bdu.de	Wirtschafts- und Berufsverband der Managementberater und Personalberater in Deutschland	13.000
Bundesverband deutscher Volks- und Betriebswirte e.V.	http://www.bdvb.de	Interessenvertretung aller Wirtschaftswissenschaftler in Deutschland, Zusammenarbeit mit Alumni-Verbänden	
Bundesverband Hochschulabsolventen / Ingenieure Gartenbau und Landschaftsarchitektur e.V. BHGL	http://www.vdl.de/bhgl	Interessenvertretung für alle Hochschulabsolventen/Ingenieure in Gartenbau und Landschaftsarchitektur	
Bundesverband Junger Unternehmer e.V.	http://www.bju.de	branchenübergreifende Interessenvertretung für junge Familien- und Eigentümerunternehmer bis 40 Jahre	1.500
Business Angels Network Deutschland e.V.	http://www.businessangels.de/	zentrale Anlaufstelle für alle Belange des informellen Beteiligungskapitalmarktes in Deutschland, engagiert sich für die Professionalisierung und Qualifizierung des informellen Beteiligungskapitalmarktes und fördert den Erfahrungsaustausch der Praktiker	
Deutscher Archäologenverband e.V. (DArV)	http://www.darv.de	Berufsverband der deutschen Archäologen	800
Deutscher Designer Verband e.V.	http://www.germandesign.de	vereinigt und vertritt Designer verschiedener Fachgebiete	
Deutscher Hochschulverband	http://www.hochschulverband.de	vertritt die hochschulpolitischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Interessen der Hochschullehrer gegenüber Staat und Gesellschaft, fördert wiss. Nachwuchs	22.594 Mitglieder
Deutscher Presse Verband e.V. (DPV)	http://www.dpv.org/	nicht-gewerkschaftliche, tariffreie Interessen- und Berufsvertretung für hauptberufliche Journalisten	> 8.000
Gain (German Academic international network)	http://www.gain-network.org/	Forum zur Vernetzung der deutschen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in Nordamerika	
Gesellschaft Deutscher Chemiker e.V. (GDCh)	http://www.gdch.de	größte chemiewissenschaftliche Fachgesellschaft Kontinentaleuropas mit Mitgliedern aus Hochschule, Industrie, Behörden und freier Tätigkeit	27.000
Hochschullehrerbund e.V. (hfb)	http://www.hfb.de	Berufsverband der Professorinnen und Professoren an deutschen Fachhochschulen/Universities of Applied Sciences	
Ingenieure für Kommunikation	http://www.ifkom.de	Berufsverband von technischen Fach- und Führungskräften in der Kommunikationswirtschaft	
Ingenieurverband Wasser- und Schifffahrtsverwaltung - IWSV - e.V.	http://www.iwsv.de/	Interessenvertretung der für das System Wasserstrassen, Schifffahrt, Häfen tätigen Ingenieure	
Marburger Bund e.V.	http://www.marburgerbund.de	Verband der angestellten und beamteten Ärztinnen und Ärzte Deutschlands	110.000 Mitglieder

	Netzwerk	Internetadresse	Tätigkeitsschwerpunkt	Mitgliederzahl
	VDE Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e.V.	http://www.vde.com	Berufsverband der Elektrotechnik, Elektronik und Informationstechnik, ihrer Wissenschaften, der darauf aufbauenden Technologien und Anwendungen	34.000
	Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie e.V. (VAA)	http://www.vaa.de	1919 als Akademikergewerkschaft gegründet, größter Führungskräfteverband in Deutschland, vertritt die Interessen von über 27.000 Mitgliedern aus der chemischen Industrie und den angrenzenden Branchen, dazu zählen Naturwissenschaftler ebenso wie Ingenieure und Kaufleute.	27.000
	Verband Biologie, Biowissenschaften und Biomedizin (Vbio)	http://www.vbio.de	Vertretung der Interessen aller biowissenschaftlichen und biomedizinischen Disziplinen	> 35.000
	Verband der Freien Lektorinnen und Lektoren (VFLL)	http://www.vfl.de/	Netzwerk freiberuflich arbeitender Lektorinnen und Lektoren für die Vertretung gemeinsamer Interessen, den Erfahrungsaustausch untereinander und die Qualifizierung seiner Mitglieder	680
	Verband des technischen Dienstes der Bundeswehr e.V.	http://www.igbi.de/	Interessenvertretung aller Techniker und Ingenieure im Rüstungsbereich	
	Verband Deutscher Eisenbahn-Ingenieure e.V.	http://www.vdei.de/	Berufsverband der Ingenieure im System spurgeführter Verkehr	
	Verband Deutscher Industrie Designer e.V. (VDID)	http://www.vdid.de/	Kompetenzzentrum für professionelle Designer in der Industrie	500
	Verband deutscher Mode- und Textildesigner (VDMD)	http://www.modedesign.de/	berufsständische Vertretung für Mode- und Textildesigner in Deutschland	
	Verband Deutscher Vermessungsingenieure e. V. (VDV)	http://www.vdv-online.de	berufspolitische und fachbezogene Vertretung deutscher Vermessungsingenieure	> 6.500
	Verein deutscher Bibliothekare e.V. (VDB)	http://www.vdb-online.org	älteste bibliothekarische Vereinigung in Deutschland	1.600
	Verein deutscher Ingenieure (VDI)	http://www.vdi.de	vertritt die berufs- und gesellschaftspolitischen Interessen der Ingenieurinnen und Ingenieure sowie der Ingenieurstudenten	> 130.000
	Wirtschaftsjunioren	http://www.wjd.de	Verband selbständiger Unternehmer und Führungskräfte unter 40 Jahren	
	Zentralverband der Ingenieure des öffentlichen Dienstes (ZVI) e.V.	http://www.z-v-i.de/	berufspolitische Organisation, setzt sich für die beruflichen und wirtschaftlichen Belange aller Ingenieure u. Architekten im öffentlichen Dienst ein	
	internebasier	asmallworld	www.asmallworld.net	internationales, exklusives Netzwerk, Mitgliedschaft nur auf Einladung
CAPup! Executive Club		www.cap-up.de	geschlossene Business-Club für Unternehmer und Führungskräfte	> 1.000 Mitglieder
Freiburger Freelancer e.V.		http://www.freiburger-freelancer.de/	Netz von Selbständigen und Freiberuflern aus verschiedenen Branchen	160 Mitglieder

	Netzwerk	Internetadresse	Tätigkeitsschwerpunkt	Mitgliederzahl
	Manager-lounge	http://www.manager-lounge.com/	exklusiver Business-Club für Führungskräfte mit dem Ziel Netzwerkkontakte aufzubauen und zu pflegen	> 2.000 Mitglieder
	Performers circle	http://www.performerscircle.com/	exklusives Business Netzwerk, Mitglieder über Eigenbewerbung oder Einladung	
	Ryze Business Networking	www.ryze.com	internationales Netzwerk für soziale und berufliche Kontakte, Host für 1000 spezialisierte Organisationen/Netzwerke	500.000 Mitglieder
	Viadeo/Viaduc SA	http://www.viadeo.com	internationales Netzwerk für soziale und berufliche Kontakte	1.250.000 Mitglieder
	Xing (openbc)	http://www.xing.com	internationale Plattform für geschäftliche und soziale Kontakte	4 Millionen Mitglieder
männlerdominiert ¹²¹	Deutsche Burschenschaft (DB)	http://www.burschenschaft.de	Verband von Studierenden sowie bereits im Beruf stehenden Mitgliedern in über 120 einzelnen Burschenschaften	15.000
	Cartellverband der katholischen deutschen Studentenverbindungen (CV)	https://www.cartellverband.de	Verband der katholischen Studentenverbindungen in Deutschland und Europa, farbentragend	6000 in Deutschland, 32.000 in Europa
	Coburger Convent (CC)	http://www.coburgerconvent.de/	Dachverband von 100 Landsmannschaften und Turnerschaften, farbentragend und pflichtschlagend	13.200
	Deutsche Sängerschaft (Weimarer CC)	http://www.deutsche-saengerschaft.de/	Verband von ca. 20 farbentragenden, fakultativ schlagenden Sängerschaften	3.000
	Kartellverband katholischer deutscher Studentenvereine (KV)	http://www.kartellverband.de/	Verband von etwa 90 nicht farbentragenden Studentenverbindungen	16.000
	Kösener Senioren-Convents-Verband KSCV	http://www.die-corps.de/	Dachverband von Corps in Deutschland und Österreich, farbentragend, schlagend, vertritt 104 Corps an 39 Hochschulorten Europas, Kartellvertrag mit dem WSC	17.000
	Marburger Convent studentischer Verbindungen	http://www.marburgerkonvent.de	Verband von Turnerschaften in Deutschland	
	Neue Deutsche Burschenschaft	http://www.neuedb.de/	studentischer Dachverband von 22 Burschenschaften, 1960 nach Abspaltung von der Deutschen Burschenschaft gegründet	4.000
	Verband der Vereine deutscher Studenten (VVDSt)	http://www.vvdst.org	Korporationsverband, nichtschlagend, farbenführend, VdSt-Bünde an 40 Hochschulorten in Europa	3.600
	Wartburg Kartell (WK)	http://www.wartburgcoburgia.de/	Zusammenschluss evangelischer Studentenverbindungen, farbentragend, nichtschlagend	

¹²¹ Neben den ausschließlich männerdominierten Studentenverbindungen gründeten sich nach Zulassung von Frauen zum Studium an deutschen Hochschulen zu Beginn des 20. Jahrhunderts auch sogenannte Damenverbindungen, die zum großen Teil Regeln und Rituale der bestehenden männlichen Korporationen übernahmen. Momentan gibt es in Deutschland etwa 30 aktive Damenverbindungen, die aber nicht in Dachverbänden organisiert sind. Mittlerweile existieren aber auch gemischte Verbindungen oder Damenverbindungen, die den männlichen Korporationsverbänden angegliedert sind. Sie sind hier jedoch nicht im Einzelnen aufgeführt.

	Netzwerk	Internetadresse	Tätigkeitsschwerpunkt	Mitgliederzahl
	Weinheimer Senioren-Convent (WSC)	http://www.corpsstudent.de/wsc/	Dachverband von Corps an deutschen (technischen) Hochschulen, farbentragend, pflichtschlagend, Kartellvertrag mit dem KSCV	
	Wingolfbund	http://www.wingolf.org	Dachverband christlicher, nicht schlagender, farbentragender Studentenverbindungen	4.000
frauendominiert	AK Chancengleichheit – AKC- in der Deutsche Physikalischen Gesellschaft (DPG)	www.dgp-physik.de/fachgremien/akc/home.html	Netzwerk zur Förderung der Chancengleichheit für Physikerinnen	
	AK Chancengleichheit in der Chemie – AKCC – in der Gesellschaft Deutscher Chemiker	www.gdch.de/strukturen/fg/akcc.htm	Netzwerk zur Förderung der Chancengleichheit für Chemikerinnen	
	Arbeitskreis Frauen in den Forschungszentren - AK FiFz	www.hmi.de/gleichstellung/akfifz/	Netzwerk zur Förderung der Chancengleichheit für Frauen in der Forschung	
	Arbeitskreis Politik und Geschlecht in der DVPW – Deutsche Vereinigung für politische Wissenschaft	www.vip-wb.de/AK/AK_website.html	Vernetzung zwischen politikwissenschaftlich und politisch arbeitenden Frauen in Wissenschaft, politischen Verbänden, Institutionen und Projekten	
	Ausschuss Elektroingenieurinnen im Verband der Elektrotechnik, Elektronik und Informationstechnik (VDE)	www.vde.com/VDE/Ausschuesse/Elektroingenieurinnen	Förderung von Elektroingenieurinnen und die Information über Studium und Beruf im Bereich Elektrotechnik und Informationstechnik	
	Bücherfrauen e.V.	http://www.buecherfrauen.de/	berufliches Netzwerk für Frauen aus Buchhandel, Verlagen, Agenturen und allen anderen Arbeitsbereichen rund ums Buch	
	BuF e.V. – Bundesverband unabhängiger Finanzdienstleisterinnen e.V.	http://www.finanzexpertinnen.de/	Zusammenschluss von Expertinnen aus der Versicherungs- und Finanzdienstleistungsbranche	
	Bundesverband der Frau in Business und Management e.V. (bfbm)	http://www.bfbm.de	Netzwerk zur Förderung der beruflichen und gesellschaftlichen Gleichberechtigung und Akzeptanz von Frauen, die in verantwortlichen Positionen im Management und im freien Beruf tätig sind	300 Mitglieder
	Bundesverband Unternehmerfrauen im Handwerk e.V. (UFH)	www.ufh-bv.de	Arbeitskreise von und für mitarbeitende Ehefrauen, Mitunternehmerinnen und Meisterinnen im Handwerk	
	Business and Professional Women e.V.	http://www.bpw-germany.de/	weltweites Berufsnetzwerk für Frauen unter der Dachorganisation BPW International	
	Business Women	http://www.business-women.net/	internationales Netzwerk für Unternehmerinnen und Fachfrauen, Selbständige und Frauen im Management	
	Connecta Frauennetzwerk e.V.	http://www.frauennetzwerk-connecta.de/	bundesweit aktives, berufsübergreifendes Frauen-Netzwerk	
	Designerinnen Forum e.V.	http://www.designerinnen-forum.org	international agierende Kommunikations- und Aktionsplattform für Gestalterinnen aller Berufssparten	

Netzwerk	Internetadresse	Tätigkeitsschwerpunkt	Mitgliederzahl
Deutscher Akademikerinnenbund e. V. (DAB)	http://www.dab-ev.org/	Netzwerk deutscher Akademikerinnen	
Deutscher Ärztinnenbund e.V.	http://www.aerztinnenbund.de	Netzwerk von Ärztinnen/Zahnärztinnen aller Fachrichtungen und Tätigkeitsfelder	
Deutscher Hochschullehrerinnenbund e.V. (DHB)	http://www.deutscherhochschullehrerinnenbund.de/	Netzwerk zur Förderung der Chancengleichheit in der Wissenschaft	
deutscher ingenieurinnenbund (dib)	http://www.dibev.de/	Interessensverband von Ingenieurinnen und als gesellschaftspolitisch aktiver Frauenverein	
Deutscher Juristinnenbund (djb)	http://www.djb.de	Zusammenschluss von Juristinnen, Volks- und Betriebswirtinnen zur Fortentwicklung des Rechts	
Deutscher Pharmazeutinnenverband	http://www.pharmazeutinnen.de/	Netzwerk deutscher Pharmazeutinnen	
Deutsches Gründerinnen Forum e.V.	http://www.dgfev.de	bundesweite Kompetenznetzwerk von Expertinnen im Themenfeld Existenzgründung von Frauen	
erzieherin-online e.V.	http://www.erzieherin-online.de/	Unterstützung und Interessenvertretung von Erzieherinnen in allen ihren Arbeitsbereichen	
EWMD Deutschland e.V.	http://www.ewmd.org	internationales Management-Netzwerk mit ca. 800 Mitgliedern in 15 Ländern	220 individuelle und 20 institutionelle Mitglieder
Femity.net	http://www.femity.net/	Netzwerkportal für berufstätige Frauen	10.000 Mitglieder
Femme total e.V.	http://www.femmetotal.de	Netzwerk von Frauen in kreativen und beratenden Berufen rund um Köln	850
fib Frauen im Ingenieurberuf	http://microsites.vdi-online.de/index.php?id=1572	Netzwerk für Ingenieurinnen	
FOPA – Feministische Organisation von Planerinnen und Architektinnen e.V.	www.fopa-dortmund.de	Bundesweites Netzwerk von Planerinnen und Architektinnen	
Frauen als Unternehmerinnen e.V. FaU	http://fau-netzwerk.de	Forum für Kontakte, Informationen und Erfahrungsaustausch von selbständige Frauen	
Frauen geben Technik neue Impulse e.V.	www.frauen-technik-impulse.de	Initiative zur Stärkung und Nutzung der Potenziale von Frauen zur Gestaltung der Informationsgesellschaft und der Technik	
Frauen im Management e.V.	http://www.fim.de	bundesweites Netzwerk für Frauen in Fach- und Führungspositionen	
Gesellschaft Deutscher Akademikerinnen e.V. (GDA)	http://www.gesellschaft-deutscher-akademikerinnen.de	unabhängiger Interessenverband von Akademikerinnen, vertritt die Anliegen von Akademikerinnen aus allen Bereichen der Gesellschaft - aus Hochschule, Schule, Wirtschaft, Politik, Kultur oder Recht - im In- und im Ausland	

Netzwerk	Internetadresse	Tätigkeitsschwerpunkt	Mitgliederzahl
Journalistinnenbund	http://www.journalistinnen.de/	bundesweites, berufsbezogenes und Generationen übergreifendes Netzwerk für Frauen, die hauptsächlich im journalistischen Bereich tätig sind	500 Mitglieder
Lachesis e.V.	http://www.lachesis.de	Berufsverband für Heilpraktikerinnen	450 Mitglieder
Mediacoaching Netzwerk selbständiger Frauen	www.mediacoaching.de	Netzwerk selbständiger Frauen in der Medienbranche	
Mentorinnen Netzwerk für Frauen in Naturwissenschaft und Technik	http://www.mentorinnennetzwerk.de/	Ziel: Frauen beim Studieneinstieg, im Studium und beim Übergang in den Beruf kompetent und in persönlichem Kontakt zu begleiten	
Netzwerk archäologisch arbeitender Frauen (FemArc) e.V.	http://www.femarc.de/	Netzwerk archäologisch arbeitender Frauen	
PIA e.V.	http://www.pia-net.de	Netzwerk von Planerinnen, Ingenieurinnen und Architektinnen	
Piona Point Teleworking Management e.V.	http://www.piona.de	Netzwerk für genderorientierte IT-Weiterbildung	
rootgrlls.de	http://www.rootgrlls.de/	Business-Netzwerk für WebWorker	
Schöne Aussichten Verband selbständiger Frauen e.V.	http://www.schoeneaussichten.de/	bundesweiter, branchenübergreifender Verband selbständiger Frauen	700 Mitglieder
Taten statt Worte e.V.	www.tatenstattworte-ev.de	Verein für Gleichstellung und Frauenförderung in der Wirtschaft	
texttreff.de	http://www.texttreff.de	Netzwerk "wortstarker Frauen"	
Verband berufstätiger Mütter (vbm)	http://www.berufstaetigemuetter.de	Netzwerk für berufstätige Mütter	
Verband Deutscher Unternehmerinnen VDU	http://www.vdu.de/	Interessenvertretung deutscher Unternehmerinnen, Lobbyarbeit auf Bundes- und Landesebene, 16 Landesverbände, 27 Regionalkreise und Geschäftsstelle in Berlin	1.500
Verein Frauen in Naturwissenschaft und Technik (NuT) e.V.	http://www.nut.de/	Frauen in Naturwissenschaft und Technik (NUT e.V.). NUT wurde 1988 auf dem jährlich stattfindenden Kongreß von Frauen in Naturwissenschaft und Technik aus dem Bedürfnis heraus gegründet, eine kontinuierliche Interessenvertretung von Naturwissenschaftlerinnen und Ingenieurinnen gegenüber der Öffentlichkeit zu ermöglichen.	300
VirtuellesUnternehmerinnenforum	http://www.u-netz.de/	Portal für Chefinnen, Freiberuflerinnen + Gründerinnen, ihre Verbände und Netzwerke	
webgrlls.de e.V.	http://www.webgrlls.de/	Netzwerk für weibliche Fach- und Führungskräfte im Bereich Neue Medien in Deutschland, das die berufliche Weiterentwicklung sowie die Präsenz und den Einfluss dieser Frauen innerhalb der Branche fördert	
Weiberwirtschaft e.G.	http://www.weiberwirtschaft.de/	Genossenschaft mit über 1.500 Frauen ist Trägerin des größten Gründerinnenzentrum Europas	1.500 Mitglieder

Netzwerk		Internetadresse	Tätigkeitsschwerpunkt	Mitgliederzahl
	Wirtschaftsweiber	http://www.wirtschaftsweiber.de	Netzwerk lesbischer Fach- und Führungskräfte	
frauendominiert (NRW)	Interessengemeinschaft Netzwerke und Verbände Unternehmerinnen NRW e.V.	http://www.u-netz.de/utag/unrw/inhalte.htm	Zusammenschluss der Verbände, Vereine, Netzwerke in NRW, in denen Unternehmerinnen, Freiberuflerinnen und Unternehmerfrauen im Handwerk organisiert sind	
	Kompetenz im Management KIM	http://www.kim.nrw.de	Mentorenprogramm des MGFFI des Landes NRW	
	Netzwerk Frauenforschung NRW	www.netzwerk-frauenforschung.de	Zusammenschluss von Wissenschaftlerinnen an nordrhein-westfälischen Hochschulen mit einem Arbeitsschwerpunkt in der Frauen- und Geschlechterforschung.	160
	Netzwerk. Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Dienst NRW e.V.	http://www.netzwerk-frauen.de	fachübergreifender und überparteilicher Zusammenschluss von ca. 50 Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Dienst in NRW	

Tabelle 25: Korrelationskoeffizienten für Unternehmensmerkmale

Untersuchungsmerkmale	Unternehmensalter	Mitarbeiterzahl	Branche	Frauenanteil an Beschäftigten	Frauenanteil an Führungskräften	Bekanntheit Netzwerke
Mitarbeiterzahl	0,36**					
Branche	0,33	0,30				
Frauenanteil an Beschäftigten	0,35	0,48	0,57***			
Frauenanteil an Führungskräften	0,49	0,35	0,44**	0,54**		
Bekanntheit Netzwerke	-0,04	0,14	0,36	0,58	0,58	
Netzwerknutzung	0,09	0,14	0,32	0,24	0,44	0,46***

* $\alpha = 0,1$; ** $\alpha = 0,05$; *** $\alpha = 0,001$.

Tabelle 26: Nützlichkeit von Netzwerkkontakten und Geschlecht des Personalverantwortlichen

Nützlichkeit der NW-Nutzung für die Personalbeschaffung im Allg. in %	weibliche Personalverantwortliche (n = 13)	männliche Personalverantwortliche (n = 19)	gesamt (n = 32)
gering	7,7	26,3	18,8
mittel	30,8	57,9	46,9
hoch	61,5	15,8	34,4

Tabelle 27: Zusatznutzen von Netzwerkkontakten und Geschlecht des Personalverantwortlichen

Zusatznutzen von NW-Kontakten bei der Stellenbesetzung in %	weibliche Personalverantwortliche (n = 13)	männliche Personalverantwortliche (n = 19)	gesamt (n = 32)
gering	7,7	21,1	15,6
mittel	15,4	47,4	34,4
hoch	76,9	31,6	50,0

Tabelle 28: Netzwerknutzung über die Personalbeschaffung hinaus in Abhängigkeit vom Geschlecht

NW-Nutzung über Personalbeschaffung hinaus in %	weibliche Personalverantwortliche (n = 13)	männliche Personalverantwortliche (n = 19)	gesamt (n = 32)
gar nicht	7,7	21,1	15,6
kaum	7,7	10,5	9,4
zum Teil	0	31,6	18,8
intensiv	84,6	36,8	56,3

Tabelle 29: Anforderungen an die Netzwerkausrichtung in Abhängigkeit verschiedener Untersuchungsmerkmale

Untersuchungsmerkmale	Geschlecht	Nutzungshäufigkeit	Nutzungsintensität
regional vs. bundesweit aktiv	0,18**	0,09*	0,11**
Persönliche Kontaktpflege vs. Kontaktaufbau u. -pflege vor allem übers Internet	0,19**	-0,03	-0,05
Homogenität vs. Heterogenität der Mitglieder	0,14	0,11**	0,11**
geschlechtsspezifisch vs. geschlechtsunspezifisch	0,20**	0,1*	0,15**

* $\alpha = 0,1$; ** $\alpha = 0,05$; *** $\alpha = 0,001$.

Tabelle 30: Korrelationskoeffizienten Netzwerke

Zusammenhänge	Alter	Mitgliederzahl	Beiträge	Bekanntheit	Zufriedenheit	Probleme
Mitgliederzahl	0,57***					
Mitgliedsbeiträge	0,49***	-0,22				
Bekanntheit	0,57***	0,6***	0,25			
Zufriedenheit mit Zielerreichung	0,64**	0,36*	0,29	0,48**		
Probleme	0,05	-0,46**	0,48**	-0,26	-0,02	
Ausrichtung	0,67***	0,57***	0,58***	0,59**	0,69**	0,24

* $\alpha = 0,1$; ** $\alpha = 0,05$; *** $\alpha = 0,001$.

8 Literaturverzeichnis

Allmendinger, J./ Ebner, C. (2006): Die Situation von Frauen auf dem Arbeitsmarkt heute und in Zukunft. In: N. Hummel & A. Schack (Hrsg.), Kinderlärm ist Zukunftsmusik. Was Unternehmen und Politik für eine familienfreundliche Lebens- und Arbeitswelt leisten können. Heidelberg, S. 37-50.

Arrow, K.W. (1970): Ökonomischer Nutzen und die Allokation von Ressourcen für Erfindung. In: Naumann, J. (Hrsg.): Forschungsökonomie und Forschungspolitik. Stuttgart

Böhme, H. (2004): Einführung. Netzwerke. Zur Theorie und Geschichte einer Konstruktion. In: Barkhoff, J./Böhme, H./Riou, J. (Hrsg.): Netzwerke. Eine Kulturtechnik der Moderne. Köln u.a.

Bohrke-Petrovic, S. (2005): Frauen auf dem Arbeitsmarkt - sind positive Auswirkungen durch Gender Mainstreaming erkennbar? In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien, Jg. 23, Nr. 3, S. 89-101.

Brader, D./Lewerenz, J. (2006): Frauen in Führungspositionen - An der Spitze ist die Luft dünn. In IAB Kurzbericht 2/2006.

Burt, R. S. (1992): Structural holes. The social structure of competition. Cambridge, Mass.

Castells, M. (2001): Das Informationszeitalter. Band 1: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Opladen.

Diekmann, A. (2007): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 13.Aufl. Hamburg.

Dietz, M. /Walwei, U. (2006): Die Zunahme atypischer Beschäftigung - Ursachen und Folgen. In: Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, H. 109. S. 17-24.

Ebers, M. / Gotsch, W. (1999): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, 1999, S. 199-251.

Eckey, H.-F./Kosfeld, R./Türk, M. (2005): Deskriptive Statistik. Grundlagen, Methoden, Beispiele, 4. Aufl. Wiesbaden.

Florida, R. (2002): The rise of the creative class ... and how it's transforming work, leisure, community, & everyday life. New York.

Goy, A. (2004): Vernetzte Frauen - Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen, Gelsenkirchen.

Granovetter, M. (1973): The strength of weak ties. In: American Journal of Sociology 78(6), S. 1360-1380.

Holzer, B. (2006): Netzwerke. Bielefeld.

Jansen, D. (2006): Einführung in die Netzwerkanalyse: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 3. Aufl., Wiesbaden.

Kettner, A./Spitznagel, E. (2007): Kräftige Konjunktur stärkt Arbeitsnachfrage. In: IAB Kurzbereich 11/2007.

Kunze, A. (2005): The evolution of the gender wage gap. In: Labour Economics, Vol. 12, No. 1, S. 73-97.

Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW (Hrsg.): Demographischer Wandel. Die Stadt, die Frauen und die Zukunft. Düsseldorf 2007 (Nachdruck Nr. 1025).

Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW (Hrsg.): Auf dem Weg in die Chefetage. Betriebliche Entscheidungsprozesse bei der Besetzung von Führungspositionen. Düsseldorf 2007.

Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes NRW (Hrsg): Wirtschaft in NRW 2007. Konjunktur, Prognosen, Perspektiven. Düsseldorf 2007.

Renz, F. (2007): Praktiken des Social Networking. Eine kommunikationssoziologische Studie zum online-basierten Netzwerken am Beispiel von openbc (XING) Boizenburg.

Rottloff, A. (2004): Networking: Kontakte knüpfen, Verbindungen pflegen, Beziehungen nutzen. Bindlach.

Ruck, K. (2007): Erfolgreiches Networking für Frauen. Kontakte knüpfen und pflegen. Heidelberg.

Scheler, U. (2005): Erfolgsfaktor Networking. mit Beziehungsentelligenz die richtigen Kontakte knüpfen, pflegen und nutzen. München, Zürich.

Simon, H. (1959): Theories of decision making in economics and behavioural science. American Economic Review, Vol. 49, No. 3, S. 253 - 283.

Wellmann, B. (2000): Die elektronische Gruppe als Netzwerk. In: Thiedeke, U. (Hrsg.): Virtuelle Gruppen, Wiesbaden, S. 134-167.

Die 1993 von Verbänden der Wirtschaft gegründete staatlich anerkannte gemeinnützige FOM Fachhochschule für Oekonomie & Management verfügt über 18 Standorte in Deutschland und einen weiteren im Ausland. Als praxisorientierte Fachhochschule fördert die FOM den Wissenstransfer zwischen Hochschule und Unternehmen. Dabei sind alle wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge der FOM auf die Bedürfnisse von Berufstätigen zugeschnitten.

Während der Einfluss der Humankapitalausstattung eines Arbeitnehmers auf seine Einkommens- und Karrierechancen unter vielfältigen Perspektiven in der personalwirtschaftlichen Literatur diskutiert wird, existieren kaum Erkenntnisse über die Auswirkungen sozialer Beziehungen auf die berufliche Entwicklung. Der Aufbau und die Pflege von Kontakten über Netzwerke spielt in einer arbeitsteiligen Gesellschaft eine große Rolle. Durch Beziehungen zu anderen Personen oder Personengruppen eröffnen sich Entscheidungs- und Handlungsspielräume, die ohne diese Netzwerke nicht verfügbar wären. Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Studie die Fragestellung, inwieweit das Informations- und Unterstützungspotenzial von Netzwerken auf dem Arbeitsmarkt durch Unternehmen und Beschäftigte genutzt wird und welche Effekte diese Netzwerknutzung hat.

