

Zur Gleichstellungsorientierung beim Aufbau von Netzwerken

Erfahrungen und Perspektiven

Renate Fuxjäger

1. Einleitung	38
2. Theoretische Hintergründe zur Charakterisierung von Netzwerken	39
2.1 Charakteristika von Netzwerken	39
2.2 Netzwerke zur Kompetenzentwicklung	39
3. Vernetzung von GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen	41
3.1 Projektrahmen	41
3.2 Vorläufige Charakterisierung des Beispiels	42
3.3 Bestehende Netzwerke als Umfeld	44
4. Gleichstellungsorientierung im Aufbau von berufsbezogenen Netzwerken	46
4.1 Anknüpfungspunkte für einen gleichstellungsorientierten Aufbau von Netzwerken	47
4.2 Weiterführende Überlegungen	48
5. Literatur	50

Zur Gleichstellungsorientierung beim Aufbau Erfahrungen und Perspektiven

Renate Fuxjäger

1. Einleitung

Für Kompetenzentwicklung von ExpertInnen und Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen gelten Netzwerke heute als wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Kooperation in Netzwerken erfordert eine Balance zwischen Offenheit und Konkurrenz und birgt daher große Herausforderungen, aber auch Lernchancen.

In Netzwerken bestehen eigenständige Gestaltungsspielräume für die Produktion oder den Abbau von Geschlechter(un)gleichheiten, umso mehr als Netzwerke im Vergleich zu herkömmlichen Organisationen häufig nicht formalisiert sind und rasch auf neue Entwicklungen reagieren können. Inwieweit in Netzwerken Gleichstellung von Frauen und Männern strukturell vorgesehen ist und für die Mitwirkenden lebbar gemacht werden kann, ist eine wichtige Frage in Forschung und Praxis der Netzwerkarbeit (vgl. Pasero und Priddat 2004). Dabei ist davon auszugehen, dass die Absichten und Möglichkeiten, Gleichstellung in einem Netzwerk anzustreben, sehr stark von der Art und den Zielsetzungen des Netzwerks abhängig sind.

Die Vernetzung von GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen, die im Rahmen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming“ aufgebaut wurde, ist als Beispiel für das Thema Gleichstellung in Netzwerken in mehrfacher Hinsicht interessant. Sie stellt ein in Österreich neues Netzwerk von AnbieterInnen in einem relativ jungen Berufsfeld dar, das von Buchinger und

Gschwandtner (2006) ausführlich analysiert wurde. Hier stellt sich die Frage, wie dieses im Aufbau befindliche Netzwerk theoriegeleitet charakterisiert und mit bestehenden Netzwerken verglichen werden kann. Weiters gibt es Anlass darüber nachzudenken, wie die Strategie Gender Mainstreaming im Aufbauprozess umgesetzt wurde. Gerade unter AnbieterInnen, die in ihrer Arbeit Gleichstellungsprozesse begleiten, sollte in der Zusammenarbeit auf Gleichstellungsorientierung geachtet werden. Im Hinblick auf die Etablierung eines BeraterInnensystems, das sich Qualitäts- und Kompetenzentwicklung zur Aufgabe stellt, ist auch zu fragen, welche Strukturen dafür dienlich sind.

Dieser Beitrag setzt sich das Ziel, einen theoriegeleiteten, reflexiven Blick auf den Aufbauprozess dieser Vernetzung zu werfen und praxisbezogene Anknüpfungspunkte für Gleichstellungsorientierung in weiteren Netzwerken zu schaffen. Dafür werden eingangs Charakteristika und eine Typologie für Netzwerke im Bereich Kompetenzentwicklung als theoretischer Kontext vorgestellt (Kap. 2). Die neue Vernetzung von GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen wird anhand dieser Typologie charakterisiert und im Hinblick auf Gleichstellungsorientierung und Kompetenzentwicklung beleuchtet. Weitere bestehende Netzwerke im Bereich Gender Mainstreaming und Beratung werden exemplarisch vorgestellt und die neu initiierte Vernetzung mit ihnen verglichen (Kap. 3).

Was bedeutet Gleichstellungsorientierung im Aufbau von Netzwerken? Die Erfahrungen mit der Vernetzung von GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen führen dazu, Anknüpfungspunkte für die Umsetzung von

¹ Die Autoren untersuchten über hundert Netzwerktypen und -typologien und entwickelten daraus für Netzwerke, die (auch)

Kompetenzentwicklung zum Ziel haben, eine mehrdimensionale Typologie. Diese kann zur Analyse und Gestaltung von Netzwerken

von Netzwerken

Gender Mainstreaming im Aufbau von Netzwerken abzuleiten. Abschließend werden weiterführende Forschungsthemen zum Thema Gleichstellungsorientierung in Netzwerken formuliert (Kap. 4).

2. Theoretische Hintergründe zur Charakterisierung von Netzwerken

Das Thema Netzwerke wird in der Literatur vielfältig und differenziert diskutiert, weil mehrere Disziplinen an unterschiedlichen Netzwerken Interesse zeigen. Die Aspekte reichen von der Analyse sozialer Netzwerke bis zur Umsetzung von Unternehmens-Netzwerken. Für eine Beschreibung und Interpretation des Beispiels Vernetzung von GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen und Netzwerke in näherem Umfeld ist es daher notwendig, vorab eine theoretische Einordnung herbei zu führen. Für diese Klärung werden Charakteristika für Netzwerke benannt, wobei ein Modell von Sydow et al. (2003) näher vorgestellt wird, das für Netzwerke im Bereich Kompetenzentwicklung entwickelt wurde.

2.1 Charakteristika von Netzwerken

Im üblichen Sprachgebrauch werden Termini wie Netzwerk, Kooperationsnetzwerk, Networking oder Vernetzung zum Teil synonym verwendet. Netzwerke können jedoch sehr unterschiedlich beschrieben und untereinander differenziert werden. Innerhalb der sozialen Netzwerke können „persönliche“ und „berufsbezogene“ Netzwerke unterschieden werden.

- ▶ In den Sozialwissenschaften wird mit einem Netzwerk die Gesamtheit derjenigen Personen bezeichnet, zu denen ein Individuum Beziehungen unterhält. Darunter fallen alle persönlichen Netzwerke wie Familie, Nachbarschaftsbeziehungen etc. Auch Formen der Kooperation, durch die Personen bestimmte Ziele, z.B. Karriereziele, verfolgen, werden damit beschrieben.
- ▶ Die Betriebswirtschaftslehre nützt den Begriff Netzwerk, um zielbezogene Organisationsformen wie informelle Zusammenschlüsse, Interessensverbände und strategische Netzwerke von Personen und Organisationen zu beschreiben, die durch das Netzwerk einen Vorteil erfahren oder sich erhoffen (vgl. Sydow 1992). Berufsbezogenen Netzwerken werden eigene Strukturformen zugeschrieben, die weniger an Macht und Hierarchie orientiert sind als in herkömmlichen Organisationen und daher deren strukturelle Probleme lösen können. Netzwerke gelten daher als eine Organisationsform der Zukunft, die ein hohes Innovationspotenzial aufweist.

2.2 Netzwerke zur Kompetenzentwicklung

Für berufsbezogene Netzwerke, die ihren Fokus auf Kompetenzentwicklung legen, wurde von Sydow et al.¹ (2003) eine Typologie entwickelt, die im Folgenden näher ausgeführt wird, weil das Thema Kompetenzentwicklung für eine Vernetzung von BeraterInnen und TrainerInnen von grundlegender Bedeutung ist. Die vorgestellte Typologie differenziert Netzwerke nach Merkmalen, die auch im Bereich Gender Mainstreaming große Aussagekraft haben. Demnach eignen sich drei Dimensionen zur Unterscheidung von Netzwerken:

herangezogen werden.

- ▶ explorativ – exploitativ: bezieht sich auf FUNKTION
- ▶ hierarchisch – heterarchisch: bezieht sich auf PROZESS
- ▶ stabil – dynamisch: bezieht sich auf INHALT und STRUKTUR

Mit obigen Begriffspaaren werden jeweils zwei Pole angegeben, zwischen denen ein bestimmtes Netzwerk verortet werden kann. Es geht nicht darum, ob ein Netzwerk exakt diesem oder jenem Pol entspricht, sondern welchem es tendenziell zugeordnet werden kann. Gemeinsam bilden die Unterscheidungen eine dreidimensionale Typologie mit insgesamt acht Typen (z.B. explorativ-hierarchisch-stabil; vgl. Sydow et al. 2003, S. 96ff.). Netzwerke machen Prozesse durch und können innerhalb ihres Bestehens von einem Typ zum anderen wechseln (vgl. Sydow et al. 2003, S. 10). Die Typisierung eines Netzwerks gibt in diesem Sinne eine momentane Richtungstendenz wieder.

Die Unterscheidungen innerhalb Funktion, Prozess und Inhalt/Struktur werden nun ausgeführt:

Funktion eines Netzwerks

Bestimmend für die Unterscheidung explorativ – exploitativ ist die Wirkung und der dominante Zweck eines Netzwerks – das „Wozu“. Theoretische Hintergründe dieser Unterscheidung liegen in der Theorie organisationalen Lernens².

Explorativ bedeutet, dass der Hauptzweck des Netzwerks darin liegt, Neues zu suchen, neue Forschungsfelder zu erschließen und Kompetenzen durch die Beschäftigung mit neuem Wissen zu generieren. Ein Phänotyp ist ein industrielles Forschungs-Netzwerk.

Exploitatativ hingegen heißt, dass sich im Netzwerk der Vertiefung von bereits bestehendem Wissen zugewandt wird. Hier geht es darum, bestehende Kompetenzen zu perfektionieren und optimieren und Prozesse zu standardisieren. Als Beispiel kann ein Berufsverband genannt werden.

Führung und Steuerung im Netzwerk-Prozess

Mit dem Begriffspaar hierarchisch – heterarchisch wird die Form der Führung und Steuerung eines Netzwerks beschrieben, die für den Prozess der Bildung und Weiterführung eines Netzwerks wesentlich ist – das „Wie“. Die Unterscheidung basiert auf Grundlagen von Steuerungs- und Herrschaftstheorien³.

Ein Netzwerk ist dann hierarchisch, wenn über einen klaren Steuerungspunkt Inhalte und Strukturen vorgegeben werden (monozentrisch). Hierarchie bezeichnet dabei sowohl eine formelle Autoritätsstruktur als auch eine faktische Machtstruktur. Ein Beispiel ist ein Franchising-System.

In einem heterarchischen Netzwerk hingegen arbeiten die AkteurInnen selbstbestimmt miteinander und vereinbaren gemeinsam Ziele, Inhalte und Strukturen (polyzentrisch). Ein regionales Netzwerk ist typisch für diese Form von Netzwerk.

Inhalt und Struktur eines Netzwerks

Bei der Unterscheidung stabil – dynamisch stehen Inhalt und Strukturen von Netzwerken und die Beziehungen zwischen Netzwerk-AkteurInnen im Vordergrund – das „Was“. Ausschlaggebend ist die Stabilität der Mitgliedschaft oder der Netzwerkbeziehung. Auch der Zeithorizont, ob ein Netzwerk kurz- oder langfristig angelegt wurde, ist hier von Bedeutung. Hintergrund sind nach Miles und Snow (1992) kontingenztheoretische Konzepte zur Erklärung von Netzwerk- bzw. Organisationsstrukturen.

In einem stabilen Netzwerk arbeiten eine etwa gleich bleibende Anzahl von Personen und Organisationen miteinander, es ist auf kontinuierliche Zusammenarbeit und meist langfristig angelegt. Typisch hierfür ist ein Vertriebsnetzwerk.

Ein dynamisches Netzwerk bezieht seine Stärke unter anderem daraus, dass die KooperationspartnerInnen innerhalb des Netzwerks wechseln können. Als Bei-

² Diese Unterscheidung wurde von March (1991) entwickelt und von Koza und Lewin (1998) auf Netzwerke übertragen. Sie bezieht sich auf die behavioristische Schule, einem Theoriezweig organisationalen Lernens (vgl. Sydow et al. 2003, S. 75).

³ Theoretische Grundlagen zur Analyse hierarchischer Organisationsformen basieren auf Weber (1921/1980).

⁴ Dabei wird auf Erfahrungen der Autorin zurück gegriffen, die sie als Modulleiterin während der ersten Monate des Aufbaus der Vernetzung gewonnen hat.

spiel dient ein Projekt Netzwerk, bei dem für einzelne Projekte die zusammen arbeitenden Partnerorganisationen variieren können.

3. Vernetzung von GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen

Die oben erläuterte Typologie von Sydow et al. (2003) wird nun auf das Beispiel Vernetzung von GM-BeraterInnen und Gender TrainerInnen angewandt⁴: Da sich diese Vernetzung noch in Aufbau befindet, kann eine erste Charakterisierung des Netzwerks vorgenommen und sollen vorläufige Ableitungen zum Thema Gleichstellungsorientierung und Kompetenzentwicklung getroffen werden.

Das Thema Kompetenzentwicklung in Netzwerken ist für die Vernetzung von GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen⁵ äußerst relevant. Die Entwicklung von Kompetenzen ist zwar stark auf Eigeninitiative angewiesen, findet jedoch zunehmend in Netzwerken statt und wird von diesen maßgeblich unterstützt (vgl. Sydow et al. 2003, S. 9). Die Autoren der Typologie betonen, dass für Kompetenzentwicklung alle Netzwerktypen bestimmte Vor- und Nachteile mit sich bringen. Wesentlicher als eine genaue Typen-Zuordnung sind in diesem Kontext vielmehr die Fragen, wie gleichstellungsorientiert ein Netzwerk geplant und umgesetzt werden kann und welchen Stellenwert Kompetenzentwicklung dabei hat.

Eingangs wird zur besseren Verständlichkeit der Projektrahmen für das Beispiel beschrieben. Anhand der Unterscheidungsmerkmale wird dann untersucht, welchem Typ die Vernetzung zugewiesen werden kann, inwieweit Gleichstellungsorientierung in Funktion, Prozess und Struktur eingeflossen ist und welche Möglichkeiten für Kompetenzentwicklung geschaffen wurden. Anschließend werden zwei weitere ausgewählte Netzwerke im Umfeld Gender Main-

streaming und Beratung kurz charakterisiert, was einen Vergleich und eine Positionierung mit dem neuen Netzwerk ermöglicht.

3.1 Projektrahmen

Mit der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming“ wurde der Rahmen für eine Vernetzung von Gender Mainstreaming-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen⁶ in Österreich geschaffen. Im Teilprojekt Modul 5 „Qualitätssicherung in GM Beratung und Gender Training“⁷ wurde in enger Zusammenarbeit mit erfahrenen BeraterInnen und TrainerInnen in einem BeraterInnendiskurs und einem Resonanzteam am Aufbau eines langfristig funktionierenden Netzwerks gearbeitet.

In der Vernetzung sollen über die Projekt-Laufzeit (Juli 2005 bis Juni 2007) hinaus Qualitätsstandards im Bereich GM-Beratung und Gender Training getragen und kontinuierlich weiter entwickelt werden. Diese Standards bieten potentiellen AuftraggeberInnen eine bessere Vergleichbarkeit von Angeboten. Insgesamt soll über die mitwirkenden BeraterInnen und TrainerInnen die Wirksamkeit der Implementierung von Gender Mainstreaming in Organisationen erhöht werden.

Die Vernetzung von GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen wurde im Rahmen des EQUAL-Moduls in folgenden Phasen initiiert und aufgebaut:

- ▶ Ansprache und Auswahl für den BeraterInnendiskurs
BeraterInnen und TrainerInnen im Bereich Gender Mainstreaming wurden zu Beginn des Projekts zur Mitwirkung in einem BeraterInnendiskurs akquiriert. Dabei wurden alle in der Marktanalyse (Buchinger und Gschwandtner 2006) erhobenen österreichischen AnbieterInnen zur Mitarbeit aufgefordert. Aus den Rückmeldungen wurden 16 erfahrene BeraterInnen und TrainerInnen ausgewählt, die kontinuierlich in sieben Workshops des BeraterInnendiskurses zu Qualitätsstandards in ihrem Bereich arbeiteten.

⁵ Zum Thema Kompetenzen von GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen vgl. Fuxjäger (2007)

⁶ Der Aufbauprozess dieser Vernetzung wird von Hahnl (2007) ausführlich dokumentiert.

⁷ Für den Aufbau einer Vernetzungsstruktur von GM BeraterInnen und Gender TrainerInnen war die modulleitende Organisation abz.austria Chancen für Frauen - Chancen der Wirtschaft verantwortlich.

- ▶ **BeraterInnendiskurs: Nutzensargumente und Zielverhandlungen**
Zeitlich parallel mit dem BeraterInnendiskurs wurden Vorarbeiten für den Aufbau einer Vernetzungsstruktur für AnbieterInnen geleistet. Innerhalb des BeraterInnendiskurses wurde verhandelt, welche Aufgaben und Ziele sich die Vernetzung setzen sollte und welchen Nutzen sie bringen würde.
- ▶ **Resonanzteam: Klärung von Rollen und Formulierung von Aufgaben**
Nach fünf Workshops des BeraterInnendiskurs wurde von engagierten BeraterInnen aus sechs Organisationen ein Resonanzteam gebildet, das gemeinsam mit der Modulleitung ein Rahmenkonzept für die Weiterarbeit erstellte. Konkrete Vorschläge und offene Fragen wurden zurück in den BeraterInnendiskurs getragen und dort weiter diskutiert.
- ▶ **Weiterarbeit und Fortführung der Vernetzung**
Im letzten Workshop des BeraterInnendiskurses wurde von den BeraterInnen die Absicht zur Weiterarbeit getroffen. Bis Projektende fanden zwei Treffen von interessierten BeraterInnen aus dem Kreis des BeraterInnendiskurses statt, bei denen Aufgabenschwerpunkte und weitere Schritte vereinbart wurden. Die Modulleiterin begleitete das erste Vernetzungstreffen als Moderatorin und zog sich dann von dieser Funktion zurück.

3.2 Vorläufige Charakterisierung des Beispiels

Nachfolgend wird die Vernetzung von GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen charakterisiert. Zu Funktion, Inhalt und Prozess dieses Netzwerks wird jeweils ein Hintergrund beschrieben und eingeschätzt, welches Unterscheidungsmerkmal der Typologie (s. Kap. 2.2) zum Tragen kommt. Darauf folgen Interpretationen, wie Kompetenzentwicklung ermöglicht und Gleichstellungsorientierung berücksichtigt werden konnte.

3.2.1 Zur Funktion: Austausch nach innen und Lobbying nach außen

Hintergrund zum Beispiel: Im Resonanzteam wurde überlegt, welche von den möglichen Aufgaben, die im Vorfeld diskutiert wurden oder bei der Marktanalyse erhoben wurden (vgl. Buchinger und Gschwandtner 2006), für die Vernetzung bedeutend und realisierbar sind. Aus den Rückmeldungen wurde ein Ranking vorgenommen, in dem Austausch und Vernetzung und in weiterer Folge Lobbying mit großer Priorität

eingestuft wurden. Mittlere Bedeutung hatten die Veranstaltung von Weiterbildungen und Informationen zu externen Veranstaltungen. Als zur Zeit am wenigsten bedeutend oder realistisch wurde eine formale Berufsvertretung und eine gemeinsame Erarbeitung von Ausbildungskonzepten gesehen.

- ▶ **Einschätzung laut Typologie:** Da beim Netzwerk vorerst Wissensaustausch und Qualitätsentwicklung nach „innen“, das heißt innerhalb des mitwirkenden BeraterInnenkreises, vorgesehen ist, handelt es sich um ein exploitatives Netzwerk. Vorhandenes Wissen soll ausgetauscht und Angebote sowie Kompetenzen, die die NetzwerkpartnerInnen mitbringen, sollen zur besseren Vergleichbarkeit einheitlich beschrieben werden.
- ▶ **Zur Kompetenzentwicklung:** Regelmäßige Treffen und weitere Kommunikationsformen innerhalb des Netzwerk bieten eine gute Möglichkeit, sich untereinander auszutauschen und voneinander zu lernen. Diese sozialen Räume sind zur Kompetenzentwicklung äußerst wichtig (vgl. Schmidt 2005). Einer vergleichenden Frage „Wie arbeiten die anderen?“ mag eine selbstreflexive folgen: „Wie weit bin ich? Welche Kompetenzen sollte ich weiter entwickeln, damit ich in jenem Bereich anbieten oder meine Beratungsqualität verbessern kann?“ Ein exploitatives Netzwerk hat stets auch explorative Komponenten (und umgekehrt; vgl. Sydow et al., 2003), was Voraussetzung dafür ist, dass es sich nicht „leer läuft“. Auch in diesem Beispiel wird Kompetenzentwicklung vorerst nicht explizit angestrebt, jedoch in der Zusammenarbeit „nebenbei“ neues Wissen generiert. Neue Wissensquellen könnten zukünftig gezielt mit gemeinsam veranstalteten Workshops oder Vortragsreihen genutzt werden.
- ▶ **Zur Gleichstellung:** Gleichstellung von Frauen und Männern kann sowohl als eigenes Ziel vereinbart als auch als Querschnitt in allen anderen Zielen berücksichtigt werden. In einem exploitativen Netzwerk ist insbesondere auf eine gleichstellungsorientierte Bewertung und Berücksichtigung von eingebrachtem Wissen zu achten. So können für die Aufgabe „Austausch und Vernetzung“ folgende Fragen formuliert werden: Welches Wissen wird in der Vernetzung ausgetauscht? Wie wird das Wissen unterschiedlicher Personengruppen, z.B. von Gender-TrainerInnen und GM-BeraterInnen, be-

rücksichtigt? Welche Zusammenhänge bestehen dabei zum Geschlechterverhältnis in diesen Gruppen?

3.2.2 Zum Prozess des Netzwerk-Aufbaus: vom EQUAL-Projekt in die Eigenständigkeit

Hintergrund zum Beispiel: Mit dem EQUAL-Projekt wurde der Rahmen für den Aufbau der Vernetzung vorgegeben. Die modulleitende Organisation initiierte „von außen“ die ersten Treffen (vgl. Kap. 3.1) und bot den mitwirkenden BeraterInnen an, bis zum Ende der Projektlaufzeit als Knotenpunkt für die Vernetzung zu fungieren. Im ersten Workshop des BeraterInnenkurses wurde sehr intensiv diskutiert, welche Rahmenbedingungen durch das EQUAL-Projekt für die Arbeit innerhalb der BeraterInnengruppe vorgegeben sind. Diese Frage wurde geklärt und in einem PartnerInnenschaftsvertrag verschriftlicht. Einige Monate vor Projektende fanden die ersten Treffen der BeraterInnen ohne VertreterInnen des Moduls statt, bei denen die nächsten Schritte besprochen wurden.

- ▶ **Einschätzung laut Typologie:** Bei der Initiierung des Netzwerks war eine klare Steuerung über das EQUAL-Modul vorhanden. Das Modul fungierte auch als zentrale Stelle während der ersten Diskussionen im Resonanzteam. Insofern können die anfänglichen Rahmenbedingungen hierarchisch (im Sinne der Typologie von Sydow et al. 2003) genannt werden. Geplant war, dass in weiterer Folge die Steuerung von den mitwirkenden BeraterInnen selbst getragen werden sollte. Von der Idee der Weiterführung ist das Netzwerk daher heterarchisch, diese Steuerungsform wurde bei den ersten selbstständigen Treffen bereits verwirklicht.
- ▶ **Zur Kompetenzentwicklung:** Laut Sydow et al. (2003) lässt sich vermuten, dass ein heterarchisches Netzwerk die Selbstbindung der PartnerInnen erhöht und mehr Identifikationsmöglichkeiten bietet. Weiters ist mit einer tendenziell größeren Vielfalt der zu entwickelnden Kompetenzen zu rechnen. Hierarchischen Netzwerken hingegen wird die Kapazität zugesprochen, Komplexität reduzieren zu können.

Die vorgegebenen EQUAL-Strukturen schufen zu Beginn des Projekts einen Rahmen, innerhalb dessen die BeraterInnen ausführlich zum Thema Kompetenzen arbeiten konnten. Allerdings war auch eine Erhöhung der Komplexität die Folge, weil die

Einbettung in die EQUAL-Entwicklungspartnerschaft, die selbst ein sehr komplexes Kooperationsnetzwerk darstellt, häufig unter den BeraterInnen diskutiert wurde. Der Schritt in die Eigenständigkeit des Netzwerks könnte nun dazu führen, die Vielfaltigkeit von Wissen und die Identifikation mit möglicherweise neu entwickelten Kompetenzen zu erhöhen.

- ▶ **Zur Gleichstellung:** Wesentlich im Bezug auf das Geschlechterverhältnis unter NetzwerkpartnerInnen war der Prozess des Ausverhandelns: Wer wirkt wie in welcher Rolle mit? Wie ist die Steuerung für das Netzwerk angedacht? Welche ausgesprochenen und unausgesprochenen Pläne haben einzelne Organisationen und Personen für das Netzwerk? Dies offen zu besprechen und in einem PartnerInnenschaftsvertrag zu verschriftlichen, war ein wichtiger Schritt auf dem Weg in die Eigenständigkeit der Vernetzung.

Den Sprung von einer Außen-Initiierung über einen geeigneten Struktur-Aufbau zu einer tragfähigen Weiterführung des Netzwerks zu schaffen war für alle Beteiligten eine große Herausforderung. Im Unterschied zu anderen Netzwerken, wo die Initiative eventuell „von den AkteurInnen“ selbst kommt, wurde dieses Netzwerk von einer Entwicklungspartnerschaft im Rahmen eines Projekts initiiert. Hier war es wichtig, dass sich die Modulvertreterinnen nach Abschluss des letzten Workshops des BeraterInnendiskurses zurück zogen und damit signalisierten, dass das Weiter bestehen der Vernetzung von den mitwirkenden BeraterInnen abhing. Die Herausforderung lag insgesamt darin, die Rollen klar zu trennen, da auch innerhalb des Projektteams BeraterInnen operativ tätig waren.

3.2.3 Zu Inhalt und Struktur: ein stabiles, sich öffnendes Netzwerk

Hintergrund zum Beispiel: Vom Modul wurde zu Beginn des Projekts nach transparent gemachten Kriterien eine Auswahl für im BeraterInnendiskurs mitwirkenden BeraterInnen getroffen. Es wurde nach Expertise und Tätigkeitsbereich, nach Größe der Organisation und nach der regionalen Verteilung ausgewählt. „Geschlecht“ war kein definiertes Auswahlkriterium, jedoch wurde darauf geachtet, dass das Zahlenverhältnis von mitwirkenden Frauen zu Männern ungefähr dem entsprach, wie bei der Akquise rückgemeldet wurde.

Die Frage nach dem „Ausschluss“ anderer interessierter BeraterInnen wurde im BeraterInnendiskurs stark diskutiert. Geplant wurde, dass eine Öffnung für weitere BeraterInnen stattfinden sollte, nachdem in einem engeren Kreis inhaltliche und strukturelle Vorarbeit für eine Vernetzung geleistet worden war.

Eine wichtige Unterscheidung zwischen den TeilnehmerInnen im BeraterInnendiskurs war, dass ExpertInnen sowohl als Einzelpersonen (Ein-Personen-Unternehmen) sowie als VertreterInnen von Organisationen oder Unternehmen (z.B. NGOs oder Beratungsfirmen) mitwirken konnten.

- ▶ Einschätzung laut Typologie: Die Vernetzung von GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen ist als Netzwerk zwischen BeraterInnen und TrainerInnen unterschiedlicher Organisationen und Organisationsformen angelegt. Es zielt auf eine langfristige und kontinuierliche Zusammenarbeit unter den Mitwirkenden ab. Nach einer anzunehmenden Öffnung des BeraterInnenkreises wird die Anzahl der NetzwerkpartnerInnen gleich bleiben oder leicht zunehmen. Das Netzwerk ist im Sinne der Typologie daher als stabil zu bezeichnen.
- ▶ Zur Kompetenzentwicklung: In einem stabilen Netzwerk ist anzunehmen, dass gemeinsames Interesse an der Weiterentwicklung von Kompetenzen besteht und bewusst Ressourcen zu diesem Zweck bereit gestellt werden (vgl. Sydow et al. 2003, S. 92).

Wie personenbezogen werden Kompetenzen bestimmt und entwickelt? Die Unterscheidung zwischen Personen- und Organisationsebene war nicht leicht zu treffen und bedingte bei der Akquise und beim PartnerInnenschaftsvertrag häufig die Fragestellung: ist die Person/die Expertin oder der Experte mitwirkend im BeraterInnendiskurs oder die Organisation an sich? Als Lösung wurde ein „sowohl – als auch“ praktiziert (s.o.).

- ▶ Zur Gleichstellung⁸: Die Frage nach Einschluss und nach einem möglichem Ausschluss von BeraterInnen aus dem Netzwerk berührte in den Diskussionen im BeraterInnendiskurs häufig das Thema Gleichstellung: Wer bringt welche Expertise mit, um GM-BeraterInnen vertreten und die Vernetzung

weiterführen zu können? Wer entscheidet über Auswahlkriterien und wie transparent werden Entscheidungen getroffen?

- ▶ Kooperation und Konkurrenz unter NetzwerkpartnerInnen waren ein wichtiges Thema: Dies wurde z.B. deutlich, als die unterschiedlichen Rahmenbedingungen verglichen wurden, innerhalb derer BeraterInnen aus NGOs und Beratungsfirmen tätig sind.

Werden die Charakteristika zu Funktion, Prozess und Inhalt zusammengefasst, ergibt sich die vorläufige Einschätzung, dass es sich bei der Vernetzung von GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen um ein exploitatives, heterarchisches und stabiles Netzwerk handelt. Das heißt es geht darum, sich nach innen auszutauschen und an Qualitätsentwicklung zu arbeiten (exploitativ), gemeinsam geeignete Entscheidungsstrukturen zu entwickeln (heterarchisch) und von den PartnerInnen her offen aber stabil zu werden und langfristig zu kooperieren (stabil).

3.3 Bestehende Netzwerke als Umfeld

Zu Beginn der Modulaktivitäten im Sommer 2005 wurde nach bestehenden Netzwerken im Bereich Gender Mainstreaming und Beratung gesucht, wobei der Schwerpunkt auf Berufsverbände von GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen im deutschsprachigen Raum gelegt wurde.

Als Vergleichssysteme wurden folgende bestehende Netzwerke herangezogen:

- ▶ Netzwerke von AkteurInnen im Bereich Gender Mainstreaming in ausgewählten EU-Ländern
- ▶ teilweise damit verbunden: ExpertInnenlisten für Gender Mainstreaming
- ▶ Berufsverbände von BeraterInnen und TrainerInnen
- ▶ berufsbezogene geschlechterspezifische Netzwerke

Die Recherche ergab, dass es in Österreich bisher keine Vernetzung oder Vereinigung von GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen gibt. Für viele „Herkunftsdisziplinen“ von BeraterInnen im Bereich Gen-

⁸ Ein Aspekt zur Gleichstellung der Regionen: Die Workshops des BeraterInnendiskurses „reisen“ durch die Bundesländer Wien,

OÖ, Salzburg und Steiermark, wodurch die Idee einer österreichweiten Vernetzung zum Ausdruck kommen und einer

der Mainstreaming wie Unternehmensberatung oder Coaching bestehen Berufsverbände, die sehr unterschiedliche Aufgaben, Mitgliedsbestimmungen und Nutzengenerierung haben. Hier könnten Vorbilder für neue Vernetzungen hinsichtlich Ziele, Aufgaben und Strukturen benannt werden. Die Ergebnisse dieser Internet-Recherche werden exemplarisch wieder gegeben, mit dem Ziel, das neu entstehende Netzwerk innerhalb seines Umfelds zu verorten und zu vergleichen.

3.3.1 Netzwerke von GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen

Zur Situation in Österreich und ein Blick zu NachbarInnen:

In Österreich besteht bisher noch keine Vernetzungsstruktur von GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen. In Deutschland gibt es mehrere AnbieterInnengruppen und Initiativen, ein Netzwerk von AnbieterInnen befindet sich in der Gründungsphase. Über EQUAL wurden viele nationale und transnationale Kooperationen ins Leben gerufen: Zum Beispiel wurden bei „Pro(e)quality“ – einer Zusammenarbeit zwischen EQUAL-Entwicklungspartnerschaften aus Polen, Portugal, Slowakei, Österreich und Deutschland – gemeinsam Qualitätskriterien zu Gender-Training formuliert (vgl. Pro(e)quality 2007). Auf EU-Ebene wurden bisher keine übergreifenden Netzwerke von GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen installiert.

Gemeinsam ist diesen Netzwerken, dass sie sich der Entwicklung von Qualitätskriterien und Professionalisierung von AnbieterInnen im Bereich Gender Mainstreaming widmen. Sie arbeiten zu den Fragen, welche Kompetenzen GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen benötigen und was gutes und exzellentes Training und Beratung für Gender Mainstreaming ausmacht.

Beispiel Netzwerk Gender Training

Das Netzwerk Gender Training⁹ ist ein Zusammenschluss deutscher Gender-TrainerInnen mit einer begrenzten Anzahl von neun TrainerInnen (Stand 2007), die als qualitätsgesicherte AnbieterInnengruppe auf-

treten. Das Netzwerk entstand 1997 im Rahmen eines Frauenforums von NGOs und Wissenschaft, seine Wurzeln liegen in der feministischen Forschung und internationalen Frauenbewegungen. Die TrainerInnen des Netzwerks tauschen sich regelmäßig über Inhalte und Methoden von Gender-Trainings aus und führen theoretische Diskurse über aktuelle Entwicklungen in der Frauen- und Geschlechterforschung. Sie sind auch Herausgeberinnen eines Handbuchs zu Gender-Training (vgl. Netzwerk Gender-Training, 2004).

- ▶ Einschätzung laut Typologie: Nach den Einschätzungen, die sich aus den Informationen der Webseite ergeben, handelt sich um ein exploitatives-heterarchisch-stabiles Netzwerk. Das heißt, der Austausch unter den TrainerInnen ist auf Vertiefung bestehenden Wissens ausgerichtet, die Entscheidungsstrukturen sind flach und die Zusammenarbeit unter den gleich bleibenden PartnerInnen ist extrem stabil.
- ▶ Vergleich zum Beispiel Vernetzung von GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen in Österreich: Aufgrund der begrenzten Anzahl von TrainerInnen ist das deutsche Netzwerk Gender Training von den PartnerInnen her stabiler als das österreichische, das vermutlich noch wachsen wird. Die Entstehungsgeschichte lässt annehmen, dass von Beginn an flache Entscheidungsstrukturen innerhalb des deutschen Netzwerks aufgebaut wurden und keine Initiierung durch ein Projekt gegeben war. Durch das nunmehr 10 Jahre lange Bestehen wurde der Schritt vom Austausch nach innen zu Repräsentanz und Vermittlung nach außen beschritten – unter anderem mit der Herausgabe von Fachliteratur, was beim österreichischen Netzwerk (noch) kein Thema ist.

3.3.2 Verbände und Netzwerke von BeraterInnen und TrainerInnen

Berufsverbände und Netzwerke für Beratung, Training und Coaching können als Vergleichssysteme für die Vernetzung von GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen dienen. Obwohl der Bereich Gender Main-

Benachteiligung aufgrund regionaler Herkunft entgegen gewirkt werden soll.

⁹ vgl. www.gender-training.de

streaming als ein Marktsegment unter anderen Beratungsbereichen gesehen werden kann, sind in diesem relativ jungen Bereich Besonderheiten des Markts wie Heterogenität und unterschiedliche Herkunftsdisziplinen der AnbieterInnen (vgl. Buchinger und Gschwandtner 2006) zu berücksichtigen.

Gemeinsamkeiten der Verbände und Netzwerke von BeraterInnen und TrainerInnen: Meist werden Qualitätsstandards in Form von Leistungsbildern oder Leitbildern definiert und der Berufsstand wird nach außen hin vertreten.

Beispiel Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie¹⁰

Dieser Fachverband der Wirtschaftskammer Österreich ist die Interessenvertretung von DienstleisterInnen im Bereich Informationstechnologie und Telekommunikation, UnternehmensberaterInnen und Gewerblichen BuchhalterInnen innerhalb der Bundessparte Information und Consulting¹¹. Innerhalb des Fachverbands bestehen Fach- und Berufsgruppen.

Das vom Fachverband heraus gegebene Berufsbild für UnternehmensberaterInnen (vgl. Harl 2004) gibt Auskunft über den Umfang der Berufsberechtigung. Es bietet AnbieterInnen einen Überblick über die berufsrechtlichen Möglichkeiten und den KundInnen eine Orientierung darüber, welche Dienstleistungen sie in Anspruch nehmen können. Das Berufsbild wird vom Fachverband in regelmäßigen Abständen inhaltlich überprüft und – soweit erforderlich – auf den jeweils aktuellen „Stand der Technik“ gebracht. Diese Darstellung von Kernkompetenzen und Tätigkeitsfeldern entspricht dem Normenwesen auf technisch-wirtschaftlichem Gebiet. Der Fachverband stellt auch Standesregeln und Berufsgrundsätze auf und gibt einen Kollektivvertrag heraus. Innerhalb des Fachverbands bestehen ein Berufsgruppenausschuss und verschiedene Expert Groups, die österreichweit tätig sind.

- ▶ Einschätzung nach Typologie: Es handelt sich um ein exploitatives-hierarchisches-stabiles Netzwerk. Der dominante Zweck des Netzwerks ist die Stan-

dardisierung von Tätigkeiten und Kompetenzen sowie eine Vertretung nach außen. Die Entscheidungsstrukturen sind hierarchisch in dem Sinn, dass die Steuerung von einem klaren, fix bleibenden Punkt ausgeht. Die Anzahl der PartnerInnen ist stabil und – da es sich um eine Pflichtmitgliedschaft handelt – abhängig von der tatsächlichen Anzahl von UnternehmensberaterInnen.

- ▶ Vergleich zum Beispiel Vernetzung von GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen: Die Interessensvertretung UnternehmensberaterInnen hat ein klares Leistungsbild entwickelt, wodurch sie sich gegenüber anderen Branchen abgrenzt. Dieses Leistungsbild ist im Bereich Gender Mainstreaming schwieriger zu setzen, da es sich bei GM-Beratungen häufig um Querschnittsaufgaben zwischen mehreren Disziplinen handelt. Trotzdem sollte ein derartiges Leitbild als Voraussetzung für eine Interessensvertretung gesehen werden. Die Erstellung der Qualitätsstandards erfolgt in der neuen Vernetzung durch die mitwirkenden GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen und nicht durch eine übergeordnete Stelle.

4. Gleichstellungsorientierung im Aufbau von berufsbezogenen Netzwerken

Aus den Erfahrungen des Beispiels der Vernetzungsstruktur von GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen wird in diesem Kapitel abgeleitet, was Gleichstellungsorientierung beim Aufbau und Bestehen von Netzwerken zwischen Personen und Organisationen bedeuten kann. Es wird davon ausgegangen, dass Netzwerke gute Möglichkeiten bieten, Gleichstellung als Ziel zu verfolgen, in den Prozess einzubringen und als Inhalt zu verankern. Gender Mainstreaming zu berücksichtigen heißt, dass alle Arbeitsschritte und die Zusammenarbeit gleichstellungsorientiert erfolgen und darauf überprüft werden. Gender Mainstreaming wird als Querschnitt in Funktion, Prozess und Strukturen eingebracht.

¹⁰ vgl. www.ubit.at

¹¹ Mitgliederstatistik der UnternehmensberaterInnen per 31.03.2007:

gesamt 12.102 (davon 9.645 aktiv und 2.457 ruhend)
(Quelle: www.ubit.at)

Zuerst werden Augenmerke benannt, wie Netzwerke gleichstellungsorientiert aufgebaut und weiter geführt werden können. Abschließend wird überlegt, welche empirischen Forschungen die Umsetzung von Gender Mainstreaming beim Aufbau von Vernetzungen unterstützen würden.

4.1 Anknüpfungspunkte für einen gleichstellungsorientierten Aufbau von Netzwerken

Welche Möglichkeiten des Abbaus von unsymmetrischen Geschlechterverhältnissen bestehen in Netzwerken und welche Perspektiven ergeben sich daraus für den Aufbau und die Funktionsfähigkeit einer gleichstellungsorientierten Vernetzung? Dieser Fragestellung soll anhand von Anknüpfungspunkten nachgegangen werden, wobei der Aufbau den Analysekriterien Funktion, Prozess und Inhalt der in Kap. 2 beschriebenen Typologie (Sydow et al., 2003) folgt.

4.1.1 Zur Funktion: Gleichstellung in Aufgaben und Zielen des Netzwerks

klare Aufgaben und Ziele des Netzwerks

Thema, Aufgaben und Ziele des Netzwerkes sollten nach innen und außen klar und nachvollziehbar sein. Nach innen dienen klare Ziele der Identitätsstiftung unter den PartnerInnen, nach außen dem Lobbying und der Öffentlichkeitsarbeit: z.B. über die Sichtbarmachung von Leistungen und Potentiale der BeraterInnen. Gleichstellung von Frauen und Männern sollte als wesentliches Ziel ausgewiesen und Maßnahmen zur Zielerreichung näher konkretisiert werden. Weiters sollten die anderen Ziele und Aufgaben auf ihre Auswirkungen und Potentiale im Hinblick auf Gleichstellungsorientierung überprüft werden.

Die Ziele sollten zu Beginn – solange die Verhandlungen unter den NetzwerkpartnerInnen noch in Bewegung sind – vereinbart werden und in ein Leitbild oder eine derartige schriftliche Vereinbarung einfließen. In weiterer Folge sollten sie kontinuierlich überprüft und bei Bedarf angepasst werden.

klarer Nutzen des Netzwerks für PartnerInnen
NetzwerkpartnerInnen sollten aus der Arbeit im

Netzwerk einen Nutzen für sich erkennen. Diese Arbeit folgt dem Prinzip des Gebens und Nehmens, wobei alle vom Erfahrungsschatz aller profitieren können. Nutzen und Nutzensargumente werden unter den NetzwerkpartnerInnen verhandelt und regelmäßig auf Erfolg der Nutzensgenerierung überprüft.

Möglicher Nutzen eines berufsbezogenen Netzwerks (vgl. Messner und Gruber 2005):

- ▶ Zuwachs beruflichen Fachwissens und Informationszugang
- ▶ Privater und beruflicher Kontaktzuwachs
- ▶ Erweiterung individueller und gesellschaftspolitischer Handlungskompetenz
- ▶ Verwirklichung von Werten
- ▶ Vorantreiben von Geschlechter-Theorien und der Strategie Gender Mainstreaming

Der Nutzen, den Gleichstellungsorientierung für das Netzwerk und die einzelnen PartnerInnen mit sich bringt, sollte vorab definiert und kontinuierlich reflektiert werden.

Exploitative Netzwerke mit ihren Kompetenzbezügen nach innen sollten die Unterschiedlichkeit ihrer Mitwirkenden beachten und möglichst gut für internen Wissenstransfer nutzen. In explorativen Netzwerken hingegen ist besonderes Augenmerk auf Gleichstellung bei der Generierung von neuem Wissen zu legen.

4.1.2 Zum Prozess: transparente Einbeziehung der AkteurInnen

klare Bedingungen für PartnerInnen des Netzwerks

Berufsbezogene Netzwerke charakterisieren sich durch einen Zugang für PartnerInnen, der prinzipiell offen ist aber auch bestimmten Einschränkungen wie z.B. der Ausübung einer bestimmten Tätigkeit unterliegt. Zugangsbedingungen müssen verhandelt werden (wer will und kann dabei sein?) und in weiterer Folge transparent für weitere interessierte PartnerInnen

nen gehalten werden. Gleichstellungsorientierung in Ansprache, Rekrutierung und Zusammenarbeit der AkteurInnen verlangt transparente Verhandlung und Absprache von Entscheidungsmechanismen.

Je weniger transparent Entscheidungen in Organisationen getroffen werden, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie Geschlechterungleichheit verstärken. Schwächer ausgeprägte Formalisierung (wie bei Personalentscheidungen) als auch erhöhte Wahlmöglichkeiten von Interaktionsbeziehungen in Netzwerken können denselben Effekt mit sich bringen (vgl. Scheidegger und Osterloh, S. 218ff.). Zum Beispiel bringen informale Interaktionsregeln für Frauen negative Konsequenzen für den Aufstieg in Organisationen mit sich. Weiters wird ein Zusammenhang zwischen sozialen Netzwerken in Unternehmen mit ungerechten Geschlechterverhältnissen, wie der gläsernen Decke für Frauen, vermutet (vgl. Scheidegger und Osterloh¹² 2004, S. 201).

Die Netzwerkperspektive hingegen bietet eine Offenlegung informaler Prozesse und verborgener Strukturen. Gerade heterarchische Netzwerke benötigen wegen ihrer flachen Entscheidungs- und Führungsstrukturen besondere Transparenz und genügend Raum für Verhandlung und Reflexion innerhalb ihrer PartnerInnen. Dabei kann mit einer hohen Identifikation mit den vereinbarten Gleichstellungszielen gerechnet werden (ähnlich der Identifikation mit Ergebnissen der Kompetenzentwicklung laut Sydow et al. 2003). Bei hierarchischen Netzwerken könnte die Vermutung nahe liegen, dass sich Gender Mainstreaming im Sinne einer Top-Down-Strategie relativ zügig umsetzen lässt. Dabei ist zu beachten, dass die monozentrische Steuerung zwar den Prozess zur Formulierung von Zielen und Maßnahmen zur Gleichstellung, nicht aber die Inhalte vorgibt. Eine gleichstellungsorientierte Zusammenarbeit aller NetzwerkpartnerInnen erfordert in heterarchischen Netzwerken zwar mehr Verhandlungen als in hierarchischen, wird aber aus diesem Grund langfristig erfolgreicher sein.

4.1.3 Zu Inhalt und Struktur: klare Aufgabenverteilung

klare Aufgabenverteilung

Die Aufgaben des Netzwerks sollten klar bestimmt sein, sich aber verändernden Ressourcen und Zielen anpassen. Die Zuständigkeit über die Aufgaben ist dabei wesentlich. Die Treffen sollten strukturiert und effizient sein, so dass zum Beispiel einzelne PartnerInnen Treffen inhaltlich vorbereiten und dann Diskussion und Einigungsprozess darüber im Netzwerk erfolgen können. Bei der Aufgabenverteilung ist darauf zu achten, dass die Mitwirkenden entsprechend ihrer Ressourcen und ihres Engagements Arbeit leisten und dabei keine ungleichen (Geschlechter-)Verhältnisse aufgebaut werden. Auch bei der Einbeziehung neuer PartnerInnen sollte größtmögliche Transparenz gezeigt werden, wobei es sinnvoll ist, die Kriterien zur Aufnahme und Mitwirkung vorher gemeinsam zu verhandeln.

kontinuierlicher Knotenpunkt

Für berufsbezogene Netzwerke dienlich ist ein Knotenpunkt, der kontinuierlich steuert. Dieser sollte präsent und zuverlässig sein und z.B. Einladungen und Informationen regelmäßig aussenden, Protokolle schreiben und versenden, über eine fixe Email-Adresse internen und externen Personen direkt oder per Mail antworten und kommunizieren. Der Knotenpunkt sollte nicht in Konkurrenz zu anderen PartnerInnen stehen, sondern eine neutrale, vermittelnde Haltung einnehmen.

Im Hinblick auf ressourcenschonende Planung und Aufgabenverteilung kann dieser Knotenpunkt sowie andere Aufgaben nacheinander bzw. reihum von unterschiedlichen Organisationen wahrgenommen werden. Gerade in stabilen Netzwerken ist auf das langfristige und ressourcenschonende Funktionieren des Netzwerks große Aufmerksamkeit zu legen.

4.2 Weiterführende Überlegungen

Die in diesem Beitrag vorgestellte und adaptierte Typologie von Sydow et al. (2003) schafft analog zur

¹² Z.B. spielen für den Prozess der Karriereentwicklung in Organisationen informale Netzwerke und Netzwerkbeziehungen am Arbeitsplatz eine zentrale Rolle (vgl. Scheidegger und Osterloh, 2004, S. 204).

¹³ vgl. Definition des Europarats 1998

¹⁴ vgl. dazu insbesondere Scheidegger und Osterloh 2004, S. 201. Zum Begriff „soziale Netzwerke“ siehe oben (Kap. 2).

Strategie Gender Mainstreaming, die auf allen Ebenen, in allen Prozessen und Strukturen einer Organisation einzuführen ist¹³, eine strukturierte Möglichkeit, Gleichstellungsorientierung in Aufgaben, Prozessen und Strukturen von Netzwerken zu analysieren. In diesem Beitrag wurden erste Hinweise gegeben, wie die Typologie im Bereich Gender Mainstreaming für den Aufbau von und die Arbeit in Netzwerken produktiv eingesetzt werden kann. Als Anschauungsbeispiel diente die Charakterisierung des bisherigen Aufbauprozesses der Vernetzung von GM-BeraterInnen und Gender-TrainerInnen. Anregungen für einen gleichstellungsorientierten Aufbau und Steuerung von Netzwerken konnten auf Basis dieses Beispiels gegeben werden.

Der Beitrag versteht sich über die Reflexion der Arbeit in Netzwerken im Bereich Gender Mainstreaming hinaus als praxisnaher Einstieg in das weite Forschungsfeld der Geschlechtergleichstellung in Netzwerken. Die Erforschung von Gender-Aspekten in sozialen Netzwerken ist sehr bedeutend¹⁴, da Zusammenhänge zwischen der Partizipation in Netzwerken und ungleichen Geschlechterverhältnissen in Organisationen vermutet werden. Diese Vermutung

gilt ebenso für berufsbezogene Netzwerke, die der Kompetenzentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit dienen. Auch hier ist in der Umsetzung und Forschung verstärktes Augenmerk auf Gleichstellungsorientierung zu legen, damit alle Mitwirkenden die Potentiale von Netzwerken gleichermaßen nutzen können. Für weiterführende empirische Forschungen steht beispielsweise die Klärung folgender Fragestellungen noch aus:

- ▶ Welche Möglichkeiten bestehen in Netzwerken unsymmetrische Geschlechterverhältnisse abzubauen? Was sollte im Aufbauprozess und in der Weiterführung von Netzwerken besonders beachtet werden, um symmetrische Geschlechterverhältnisse zu ermöglichen?
- ▶ Welche Netzwerke und Netzwerktypen sind für Maßnahmen zur Gleichstellung besonders gut geeignet? Unter welchen Voraussetzungen sind zum Beispiel berufsbezogene Netzwerke gleichstellungsorientierter als Vereine oder Unternehmen?
- ▶ Wie werden Geschlechterverhältnisse in Netzwerktheorien benannt bzw. diskutiert? Wie könnte eine Netzwerktypologie¹⁵ im Hinblick auf Gleichstellungsorientierung aussehen?

¹⁵ vgl. Typologie zum Thema Kompetenzentwicklung, Sydow et al. 2003.

5. Literatur

Becker, Ruth; **Kortendiek**, Beate (Hrsg.) (2004): *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie*. VS Verlag für Sozialwissenschaften (= Reihe Geschlecht & Gesellschaft, Band 35): Wiesbaden.

Buchinger, Birgit; **Gschwandtner**, Ulrike (2006): *Der Gender Markt: eine qualitative Studie zu AnbieterInnen, Strukturen und Standards*. In: EQUAL-Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 1*. Wien.

Fuxjäger, Renate (2007): *Kompetenzen und Qualitätsentwicklung von BeraterInnen und TrainerInnen für Gender Mainstreaming*. In: EQUAL-Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 3: Märkte*. Wien.

Hahl, Susanne (2007): *Marktanalyse – BeraterInnen-diskurs – Aufbau einer Vernetzung*. In: EQUAL-Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 4*. Wien.

Hanappi-Egger, Edeltraud; **Walenta**, Christa (2006): *Networking von WU-Absolventinnen – Bedarfserhebung und Konzeption*. Projektbericht. Gender and Diversity in Organisations, Wirtschaftsuniversität Wien.

Harl, Alfred (2004): *Berufsbild des Unternehmensberaters*. Hrsg.: Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie der Wirtschaftskammer Österreich. Download unter <http://www.ubit.at>

Koza, Mitchell P.; **Lewin**, Arie Y. (1998): *The co-evolution of strategic alliances*. In: *Organization Science* 9 (3)/1998. S. 255-264gg

March, J. G. (1991): *Exploration and exploitation in organizational learning*. In: *Organization Science* 2. S. 71-87.

Messner, Brigitte; **Gruber**, Sabine (2005): *Frauen-Netzwerke im beruflichen Bereich*. Recherche und Strukturdatenerhebung des Netzwerks österreichi-

scher Frauen- und Mädchenberatungsstellen im Rahmen des EQUAL-Projekts KLARA! Netzwerk für Equal Pay und Gendergleichstellung am Arbeitsmarkt. Innsbruck

Miles, Raymond E.; **Snow**, Charles C. (1992): *Causes of failure in network organizations*. In: *California Management Review* 34/1992. S. 53-72.

Netzwerk Gender Training (Hrsg.) (2004): *Geschlechterverhältnisse bewegen: Erfahrungen mit Gender Training*. Königstein/Taunus: Ulrike Helmer Verlag.

Pasero, Ursula; **Priddat**, Birger (Hrsg.) (2004): *Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pro(e)quality (Hrsg., 2007). *Quality standards for gender and diversity training*. Warschau.

Scheidegger, Noline; **Osterloh**, Margit (2004). *One network fits all? Effekte von Netzwerkcharakteristika auf Karrieren*. In: **Pasero**, Ursula & **Priddat**, Birger (Hrsg.): *Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender*. (S.199-226) Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schmidt, Siegfried J. (2005). *Lernen, Wissen, Kompetenz, Kultur: Vorschläge zur Bestimmung von vier Unbekannten*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Sydow, Jörg (1992). *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Sydow, Jörg; **Duschek**, Stephan; **Möllering**, Guido; **Rometsch** Markus (2003). *Kompetenzentwicklung in Netzwerken. Eine typologische Studie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Weber, Max (1921/1980). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*. 5. Auflage. Verlag Mohr Siebeck: Tübingen.

Elektronische Quellen:

www.gender-netzwerk.de, Zugriff am 2.8.2005 und 5.5.2007

www.ubit.at, Zugriff am 2.8.2005 und 5.5.2007

