

Soziale Netzwerke — zwischen Kuscheln und Karriere

Abschlussarbeit FIF 13

Pia Gawlik-Rau

30.03.2008

1 Inhaltsverzeichnis

1	INHALTSVERZEICHNIS	2
2	ZUSAMMENFASSUNG	3
3	KARRIERE-RELEVANZ VON NETZWERKEN	4
4	STRUKTUREN VON NETZWERKEN	5
5	WELCHE NETZWERKSTRUKTUREN FÖRDERN DIE KARRIERE?6	
6	NUTZEN UND GRENZEN VON FRAUENNETZWERKEN	7
7	VDI – NETZWERKEN MIT ERFOLG	9
	LITERATURVERZEICHNIS	12
	ANHANG	13

2 Zusammenfassung

Ein Beispiel für erfolgreiches Networking ist die Bundeskanzlerin Angela Merkel. Mit der Unterstützung eines Netzwerkes von einflussreichen Frauen aus Wirtschaft und Medien ist es Frau Merkel im Jahre 2005 gelungen, die konservativen Kreise für sich zu gewinnen und Bundeskanzlerin zu werden (Gaschke und Grunenberg 2007). Laut Grundgesetz obliegt ihr sogar der Oberbefehl über die Bundeswehr – eine Frau an der Spitze einer absoluten Männerdomäne. Dieses Beispiel macht Mut, wenn es auch noch ein weiter Weg ist, bis der berufliche Aufstieg von Frauen in die Topetagen von Politik und Wirtschaft eine Selbstverständlichkeit ist.

Wie wichtig Networking für den beruflichen Aufstieg ist, belegen unterschiedliche Studien. Sie zeigen jedoch auch, dass Frauen in der Regel nicht im selben Umfang von Netzwerken profitieren wie Männer.

Wie schnell und auf welche Führungsebene der Aufstieg führt, hängt entscheidend von der Struktur eines Netzwerkes ab.

Für Frauen sind in den vergangenen Jahrzehnten viele spezielle Frauennetzwerke entstanden. Diese sind von hoher Bedeutung für den fachlichen und auch persönlichen Austausch zwischen Gleichgesinnten. Durch die meist fehlende Anbindung an die (männlichen) Entscheidungsträger* liegen die Grenzen von Frauennetzwerken heute noch in den unzureichenden Seilschaften, die den persönlichen Aufstieg ermöglichen oder gar beschleunigen.

Als Beispiel eines Frauennetzwerks ist der Arbeitskreis „Frauen im Ingenieurberuf“ (FIB) zu nennen, in dem sich Ingenieurinnen treffen. Ziel ist es, Mädchen für Technik zu begeistern, sie für technische Studiengänge zu gewinnen und Frauen in technischen Berufen zu unterstützen. Hierbei steht der Erfahrungsaustausch zu Themen im Berufsleben, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Wiedereinstieg und Weiterbildung im Vordergrund. Auf Bundesebene werden regelmäßig Kongresse veranstaltet, die als kuscheliges Ingenieurinnennetzwerk tituliert werden. Vor Ort finden regelmäßige Veranstaltungen in 33 Arbeitskreisen statt.

Die Besonderheit des FIB liegt darin, dass er ein berufspolitischer Bereich des Verein Deutscher Ingenieure (VDI) ist, somit in das Gesamtnetzwerk des VDI integriert und im Vorstand des VDI mit einer eigenen Vorsitzenden vertreten ist. Dadurch ergibt sich die einzigartige Konstellation eines Frauennetzwerks, das vollständig in ein Männernetzwerk integriert ist.

Exemplarisch wird anhand des VDI-FIB aufgezeigt, mit welchem Einsatz sich welche Kontakte und Chancen erreichen lassen.

* Aus Gründen der Lesbarkeit werden im Folgenden Begriffe mit weiblichen und männlichen Endungen geschlechtsneutral verwendet.

3 Karriere-Relevanz von Netzwerken

Die Old Boys Networks unterstützen unbestritten die Karriere bei Männern. Die Bedeutung von Netzwerken für den Aufstieg von Frauen zeigen exemplarisch zwei Studienergebnisse.

3.1 Glass Ceiling Index

In einer internationalen Studie unter 590 männlichen und weiblichen Führungskräften hat Accenture einen „Glass Ceiling Index“ entwickelt, der den Einfluss der Barrieren für Frauen beim Aufstieg ins obere Management beschreibt - auf individueller Ebene, auf Unternehmensebene sowie in der Gesellschaft.

Auffallend ist generell, dass Frauen sich mehr in externen Netzwerken außerhalb der Unternehmen positionieren wohingegen Männer für eine höhere unternehmensinterne Präsenz sorgen.

Speziell in Deutschland bewerten Frauen in Führung ein Engagement in internen Netzwerken für den beruflichen Aufstieg als besonders wichtig. (Falk; Voigt 2006)

3.2 Generation CEO

Das Projekt „Generation CEO“ soll erfahrenen Managerinnen mithilfe spezieller Coaching- und Networking-Angebote den Weg in die Top-Etagen ebnen. Laut einer Forsastudie beurteilen Managerinnen als wichtigsten Hinderungsgrund beim Aufstieg im eigenen Unternehmen „die Dominanz männlicher Netzwerke“. Hierauf basierend haben die Publikationen „Capital“ und „Financial Times Deutschland“ sowie weitere Partner das Projekt „Generation CEO“ ins Leben gerufen. (Kahlen 2007)

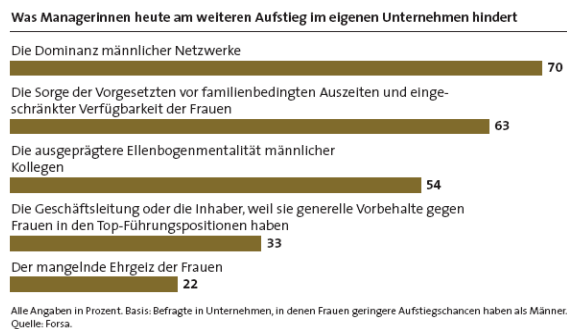


Abb. 1: Hinderungsgründe am Aufstieg

3.3 Old Boys Networks

Dass die Old Boys Networks funktionieren, zeigen Manager auf allen Ebenen in Unternehmen und Organisationen. Die Bedeutung dieser als Seilschaften, Männerbünde oder Klüngel bezeichneten Netzwerke ist inzwischen allgemein anerkannt und sie haben die „Anrühigkeit“ verloren.

Die Beispiele des Glass Ceiling Index sowie des Projektes „Generation CEO“ zeigen, dass Frauen nicht im selben Umfang von Netzwerken in der Berufswelt profitieren wie Männer. Doch mit der Gründung eines „Old Women Networks“ oder dem Beitritt in ein Frauennetzwerk ist es alleine nicht getan.

Denn es gibt unterschiedliche Arten von Netzwerken, die jeweils ganz eigene Funktionen erfüllen. In Abhängigkeit der persönlichen Lebens- und Karriereplanung gilt es das oder die passenden Netzwerke zu finden.

4 Strukturen von Netzwerken

In welchem Maße ein Netzwerk zu beruflichem Erfolg führt, hängt entscheidend von der Struktur eines Netzwerks ab.

Allgemein definiert umfasst das soziale Netzwerk eines Individuums die Gesamtheit der Personen, zu denen es Beziehungen pflegt.

Mehr Details gibt der Soziologe Ziegler, nach dem ein soziales Netzwerk definiert ist als ein „System von Transaktionen (...), in dem Ressourcen getauscht, Informationen übertragen, Einfluss und Autorität ausgeübt, Unterstützung mobilisiert, Koalitionen gebildet, Aktivitäten koordiniert, Vertrauen aufgebaut oder durch Gemeinsamkeit Sentiments gestiftet werden.“ (zitiert nach Hemmati 2001)

Diese Netzwerke können privater oder beruflicher Natur sein. Berufliche Netzwerke sind alle zwischenmenschlichen Beziehungen in der Berufswelt, die innerhalb und zwischen Organisationen bestehen. Dabei unterscheidet man nach der strukturellen Einbindung formale und informelle Netzwerke und nach der Intensität der Beziehungen innerhalb eines Netzwerks lose gekoppelte und dichte, kohäsive Netzwerke.

Das Mentoring stellt hierbei eine Sonderform des Netzwerks dar, auf das hier nicht näher eingegangen werden soll. (Hemmati 2001)

4.1 Formale Netzwerke

Wenn Beziehungen durch organisatorische Strukturen vorgegeben werden, spricht man von formalen Netzwerken. Diese bestehen innerhalb von Kollegen einer Abteilung, die zusammenarbeiten müssen, zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen oder Organisationen, die gemeinsame Themen bearbeiten. Teil eines formalen Netzwerks ist jeder, der in die Abläufe eines größeren Unternehmens oder einer Organisation eingebunden ist. (Hemmati 2001)

4.2 Informelle Netzwerke

Informelle Netzwerke entstehen unabhängig von organisatorischen Strukturen oder außerhalb von Kontakten, die im Arbeitsprozess vorgegeben sind. So können auch zwischen Kollegen informelle Netzwerke entstehen, die allerdings über die reinen Inhalte der Arbeit hinausgehen.

Die Art der Beziehungen in informellen Netzwerken können privaten Charakter annehmen und die Teilnehmer empfinden eine gegenseitige Sympathie. Dabei verfolgen alle die gleiche Zielsetzung: das persönliche Weiterkommen im Beruf sowie das Erreichen der persönlichen Ziele. (Hemmati 2001)

Ein Beispiel für ein informelles Netzwerk ist der Arbeitskreis Frauen im Ingenieurberuf des Verein Deutscher Ingenieure (VDI), der im Kapitel „VDI – Netzwerken mit Erfolg“ näher betrachtet wird.

4.3 Lose gekoppelte Netzwerke mit strukturellen Löchern

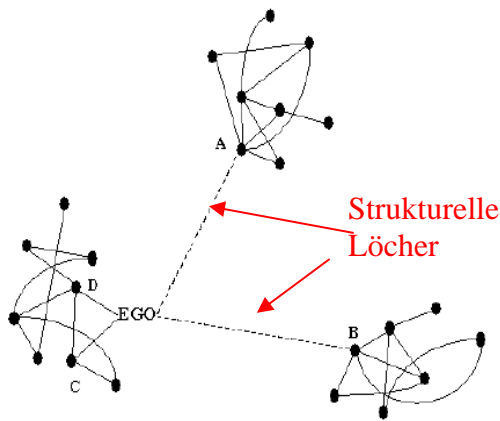


Abb. 2: Strukturelle Lächer

Netzwerke mit strukturellen Löchern zeichnen sich durch geringe Kohäsion im Netzwerk und durch fehlende Überlappungen aus. Personen (wie z.B. EGO in Abb.), die Teil des Netzwerkes sind (mit C und D) und Verbindungen zu anderen Clustern (zu A und B) haben, verfügen über unterschiedliche Informationsquellen und sind an mehreren Orten sichtbar. Dies erhöht die Chancen, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein und Karrierechancen wahrzunehmen. (Scheidegger, 2007)

4.4 Kohäsive Netzwerke

Mitglieder eines Netzwerkes mit starken internen Bindungen neigen zur Homogenität in ihren Sichtweisen, Meinungen und Verhaltensweisen. Es herrscht ein hohes Vertrauensniveau. Solidarität und Hilfsbereitschaft sind stark ausgeprägt. Hilfeleistungen werden im Laufe der Zeit „zurückgezahlt“, wobei Zeitpunkt und Art der Kompensation offen bleiben.

Eine Gefahr besteht bei dicht gekoppelten Netzwerken in der Abgrenzung gegen andere Gruppen, die im schlimmsten Fall zu Diskriminierung führen kann. Eine Abschottung gegen Informationen könnte dazu führen, dass Veränderungen verpasst werden.

5 Welche Netzwerkstrukturen fördern die Karriere?

5.1 Lose gekoppelte Netzwerke mit strukturellen Löchern

In einer empirischen Studie hat die Netzwerkexpertin N. Scheidegger die Wirkung struktureller Lächer auf den Karriereerfolg untersucht. Dabei hat sie explizit die Inhalte der Netzwerkbeziehungen berücksichtigt.

Folgende Aussagen konnte sie empirisch bestätigen:

- Der Karriereerfolg wird im oberen Management in stärkerem Ausmaß von Netzwerkcharakteristika bestimmt als im mittleren Management.
- Lose gekoppelte Netzwerke mit geringer Netzwerkbeschränkung wirken sich positiv auf den Karriereerfolg aus, wenn es sich inhaltlich um Arbeitskommunikation, d.h. fachliche Kommunikation und Ratschläge, handelt.
- Lose gekoppelte Netzwerke wirken sich ebenso bei Buy-in-Netzen positiv aus. Hierbei geht es darum, an einer Entscheidung beteiligte Personen für die eigenen Ansichten zu gewinnen und gegebenenfalls die Entscheidungsträger gegeneinander auszuspielen.

Allgemein kann festgehalten werden, dass diese lose gekoppelten Netzwerke mit vielen strukturellen Löchern gerne von Männern auf höheren Hierarchieebenen genutzt werden, um einen schnellen Aufstieg zu erzielen. (Scheidegger, 2007)

5.2 Kohäsive Netzwerke

Dichte Netzwerke mit engen Bindungen an höherrangige Personen, die sich jenseits der Weisungsbeziehungen befinden, sind besonders förderlich für die Karriere, wenn dabei folgende Beziehungsinhalte im Mittelpunkt stehen:

- Der Austausch von strategisch wichtigen, also sensitiven, Informationen, erfolgt in vertrauensvollen Beziehungen, folglich auch auf informellen Wegen.
- Die Vermittlung von Unternehmens- oder Organisationsidentität über die Kultur mit deren Werte, Normen und Wissensständen erfolgt in engen Beziehungen.
- Die Förderung der beruflichen Entwicklung, oder auch Protektion, erfolgt ebenfalls in engen Beziehungen.

Daher sind Mentoringprogramme auch so erfolgreich. Sie lassen sich hier als eng gekoppelte Netzwerkbeziehungen darstellen. Gerade Frauen profitieren von diesen kohäsiven Netzwerken auf allen Hierarchieebenen, Männer dagegen überwiegend auf den unteren Hierarchiestufen (s. a. 5.1). (Scheidegger, 2007)

5.3 Netzwerke – Chancen für Frauen?

Noch ziehen Frauen nicht im gleichen Umfang Nutzen von Netzwerken wie Männer, denn

- häufig bleiben ihnen die „Old Boys Networks“ oder Männerbünde verschlossen,
- gemeinsame Netzwerke von Frauen und Männern sind seltener als reine Männerbünde,
- reine Frauennetzwerke sind weniger hilfreich für den beruflichen Aufstieg. (Hemmati 2001)

Im folgenden Kapitel sollen Nutzen und Grenzen von Frauennetzwerken untersucht werden.

6 Nutzen und Grenzen von Frauennetzwerken

Die Erwartungen an berufliche Netzwerke reichen von Teilhaben an Seilschaften, die den persönlichen Aufstieg ermöglichen oder gar beschleunigen, über Unterstützung in Sachfragen und Kooperation bei spezifischen Themen bis hin zu emotionaler Unterstützung bei Krisen.

6.1 Zielgruppen

Einzelne Frauennetzwerke unterscheiden sich in ihren Zielgruppen. Häufig sind sie berufsbezogen organisiert, wie z.B. für Juristinnen, Ingenieurinnen oder Journalistinnen, oder tätigkeitsbezogen ausgerichtet, wie z.B. für Managerinnen oder für Selbständige. Ein typisches Frauennetzwerk ist der Arbeitskreis „Frauen im Ingenieurberuf“ des VDI, der in Kapitel 7 beschrieben wird.

Im Gegensatz zu den Old Boys Networks fehlt Frauennetzwerken die langjährige Tradition. Die ursprünglich aus Eliteschulen hervorgegangenen Netzwerke sind fest in den Unternehmen verankert.

6.2 Erwartungen

Den Erwartungen an berufliche Netzwerke können Frauennetzwerke derzeit ausschließlich gerecht werden bei den Themen „Unterstützung in Sachfragen und Kooperation bei spezifischen Themen“ sowie „emotionaler Unterstützung bei Krisen“.

So können Juristinnen sich zu vertragsrechtlichen Aufgabenstellungen austauschen, Ingenieurinnen können sich zu Konstruktionssoftware beraten, Managerinnen können Veränderungsprozesse oder Konfliktsituationen gemeinsam erörtern oder Selbständige können das Thema „Buchhaltung“ diskutieren. Entsprechend der Definition von Ziegler (s. a. Kap. 4) können damit die Transaktionen „Ressourcen tauschen, Informationen übertragen und Aktivitäten koordinieren“ erfüllt werden.

Wenn sich Vertrauen aufgebaut hat oder sich das Gemeinschaftsgefühl gebildet hat, ist auch eine Unterstützung in emotionalen Krisen möglich. So können dies Ratschläge bei Konflikten mit Kollegen oder Vorgesetzten sein. Emotionale Unterstützung kann auch dabei helfen, die Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf besser zu bewältigen.

6.3 Grenzen

An die Grenzen stoßen Frauennetzwerke, wenn es darum geht „Einfluss und Autorität auszuüben, Unterstützung zu mobilisieren und Koalitionen zu bilden“. Also dann wenn es gilt, Seilschaften zu bilden, die den persönlichen Aufstieg ermöglichen oder gar beschleunigen.

Dies scheidet allein daran, dass zu wenig Frauen unter den Führungskräften in Deutschland zu finden sind. So gibt es in Deutschland eine einzige Frau im Vorstand eines DAX-Unternehmens. (Kahlen 2007)

Die These vom Queen-Bee-Syndrom, dass Frauen, wenn sie denn in Führungspositionen gelangt sind, andere Frauen nicht bei ihrem Aufstieg unterstützen, kann empirisch nicht belegt werden. (Hemmati 2001)

6.4 Ausblick

Frauennetzwerke erfüllen heute erst einen Teil der Funktionen, die Männerbünde erreichen können. Darüber hinaus schaffen sie jedoch Strukturen für Aufgabenfelder, die erst damit entstehen, dass Frauen in Deutschland verstärkt im Beruf stehen und Karriere machen wollen. Der Weg nach oben wird auf absehbare Zeit über die Unterstützung von Männern führen – auch oder gerade in gemeinsamen Netzwerken.

Im abschließenden Kapitel soll ein typisches Frauennetzwerk diskutiert werden, das Teil eines großen, von Männern dominierten Netzwerkes ist. In den 15 vergangenen Jahre haben sich der Stellenwert des AK-FIB innerhalb des VDI dramatisch verbessert und die Aufgaben gewandelt.

7 VDI – Netzwerken mit Erfolg

Der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) ist der größte Zusammenschluss von Ingenieuren seiner Art in Deutschland. Mit seinen ca. 136.000 Mitgliedern repräsentiert er die breiten Betätigungsfelder der Ingenieure, ist sehr stark vor Ort vertreten und engagiert sich berufs- und gesellschaftspolitisch.

7.1 Organisation

Von den Vereinsorganen einmal abgesehen ist der VDI in 22 Fachbereiche gegliedert. Parallel hierzu gibt es zehn berufs- und gesellschaftspolitische Arbeitskreise, wie z.B. Frauen im Ingenieurberuf oder Studenten und Jungingenieure. Sowohl die Fachgliederungen als auch die berufsständischen Arbeitskreise sind regional organisiert in bundesweit 45 Bezirksvereinen, die wiederum in 100 Bezirksgruppen unterteilt sind, so dass es zu den Arbeitskreisen (meist) einen Ansprechpartner vor Ort gibt und die Mitglieder sich aktiv einbringen können (s. Abb. 3).

VDI - Auszug aus der Struktur		
Regional Berufs- und gesellschaftspolitisch Technisch-wissenschaftlich		
Regionalstruktur	Beruf und Gesellschaft (10 Bereiche)	22 Fachgliederungen
	AK Frauen im Ingenieurberuf AK Studenten und Jungingenieure AK Stahlhändlinge ...	Max-Eyth-Gesellschaft Agrartechnik im VDI VDI-Gesellschaft Entwicklung Konstruktion / Vertriebe VDI-Gesellschaft Fahrzeug- und Verkehrstechnik ...
Bundesebene		
Bezirksvereine (45 BV mit 100 BG)		
Baden-Württemberg		
Württembergischer Ingenieurverein (8 BG)		
...		
Schwarzwaldgruppe		
...		
Bodensee-Bezirksverein		
Karlsruher Bezirksverein		
Nordbadisch-Pfälzischer Bezirksverein		
Bezirksverein Schwarzwald		
...		
BG Lahr		
...		
...		

Abb. 3: Auszug aus der Struktur des VDI

Diese mehrdimensionale Matrix-Organisation integriert lose gekoppelte sowie kohäsive Netzwerke und schafft durch die Gliederung in Fachbereiche und berufsständige Bereiche strukturelle Löcher. Da die Mitglieder nicht nur aus Privatpersonen bestehen sondern auch Firmen sein können, stehen im Rahmen des VDI alle Netzwerkstrukturen zur Verfügung.

7.2 Persönliche Einordnung im VDI und Zielsetzung

Aufgrund meines Wohnortes bin ich im VDI dem Bezirksverein Schwarzwald mit der Geschäftsstelle in Freiburg zugeordnet und darin der Bezirksgruppe Lahr. Mein Wohnort grenzt allerdings direkt an den Württembergischen Ingenieurverein, den mitglieder- und einflussreichsten Bezirksverein im gesamten VDI. Somit habe ich regional den Vorteil, dass ich auf zwei Bezirksvereine gleichzeitig zugreifen kann.

Fachlich habe ich mich der VDI-Gesellschaft Entwicklung, Konstruktion, Vertrieb angeschlossen. Ich kann jederzeit auch auf Informationen aus weiteren Fachbereichen zugreifen, falls sich mein berufliches Umfeld verändert und ich tiefere fachliche Informationen benötige.

Als Frau werde ich automatisch in den Verteiler des Arbeitskreises Frauen im Ingenieurberuf aufgenommen. Darüber hinaus stehen mir die weiteren berufsständischen Bereiche offen.

Meine persönlichen Zielsetzungen im Networking liegen in der Kontaktpflege,

- um möglichst Kundenkontakte aufzubauen. Meine Kunden sind Industrieunternehmen und Organisationen, die technische Produkte, Technologien oder technisches Know-How erfolgreich vermarkten wollen. Eine hierfür hilfreiche Struktur wäre ein lose gekoppeltes Netzwerk, um möglichst viele Möglichkeiten zu erschließen.
- um Kooperationspartner zu finden, die komplementäre Dienstleistungen anbieten und um Synergien zu generieren. Ein dichtes, kohäsives Netzwerk, in dem die Mitglieder eine gewisse Homogenität aufweisen, könnte die Kontaktpflege vereinfachen.
- um Plattformen für den persönlichen und beruflichen Austausch zu finden/schaffen und zur beruflichen Weiterbildung. Ein Netzwerk, das diese Anforderungen erfüllt, sollte über strukturelle Lücken verfügen. Das Hauptaugenmerk liegt hier auf unterschiedlichen Sichtweisen und der gegenseitigen Bereicherung.

7.3 VDI-FIB

Der FIB organisiert auf Bundesebene alle zwei Jahre einen Kongress an wechselnden Orten, mit Vorträgen, Workshops und kulturellem Rahmenprogramm. Dort trifft man auf 300 –400 Frauen und vereinzelt Männer sowie auf die Hauptakteure auf Bundesebene des FIB. Auf dem FIB-Kongress im September 2007 in Bielefeld stellte eine Professorin in ihrem Vortrag die provokative Frage, ob der FIB ein „kuscheliges Ingenieurinnennetzwerk“ sei.

In Baden-Württemberg gibt es FIB-Arbeitskreise vor Ort in Lörrach, Stuttgart, Karlsruhe und inzwischen in Mannheim. In diesen Arbeitskreisen finden regelmäßige Treffen statt, die zum Erfahrungsaustausch genutzt werden oder ein festes Programm haben, u.a. Vorträge, Besichtigungen, Weiterbildungsveranstaltungen.

Auf die Vereinsorgane, die auch für den FIB mit einer Bundesvorsitzenden und einem Beirat existieren, wird hier nicht weiter eingegangen.

7.4 Gründung eines AK FIB in Villingen-Schwenningen

Da es in meinem Umkreis keinen Arbeitskreis FIB gibt, habe ich mit der Bundesvorsitzenden des FIB abgestimmt, dass ich einen Arbeitskreis in Villingen-Schwenningen gründen werde.

Die Besonderheit dieses Arbeitskreises wird es sein, dass er die Grenze von zwei Bezirksvereinen überschreiten wird. Diese Grenze entspricht einem klassischen „strukturellen Loch“.

Unterstützung für die Gründung werde ich von der VDI-Geschäftsstelle in Düsseldorf sowie den Geschäftsstellen der Bezirksvereine in Stuttgart und Freiburg erhalten.

Über das lose Netzwerk dieses Arbeitskreises werden sich mir Kontakte in der Region zu Unternehmen, den angrenzenden Hochschulen, Industrie- und Handelskammern etc. eröffnen.

Die Leiterinnen der Arbeitskreise treffen sich auf Bundesebene ein Mal pro Jahr zum Erfahrungs- und Ideenaustausch. Darunter befinden sich viele Selbständige.

In Baden-Württemberg ist es geplant, ein bis zwei Mal pro Jahr ein Treffen der AK-FIB Leiterinnen zu veranstalten.

Mit dem Aufbau eines Arbeitskreises vor Ort eröffne ich den Zugang zu langfristigen Kontakten und einem Netzwerk, in dem sich meine Zielgruppe zusammengeschlossen hat. Neben anderweitigen Kontakten wird dies langfristig zu meinem Unternehmenserfolg beitragen.

Literaturverzeichnis

Falk, S.; Voigt, A. (2006) The Anatomy of the Glass Ceiling – Barriers to Women's Professional Advancement, Studie von Accenture

Gaschke, S.; Grunenberg, N.(2007) Gut vernetzt, Die Zeit, Nr. 50/2007, S. 17-19

Hemmati, M. (2001) Die Bedeutung informeller Netzwerke für den beruflichen Erfolg von Nachwuchswissenschaftlerinnen, Vortrag zur Eröffnung des Mentoring-Programms der Universität des Saarlandes, Saarbrücken, 28. Juni 2001

Kahlen, R. (2007) Generation CEO, Capital 11/2007, S. 160-169

Scheidegger, N. (2007) Wirkung struktureller Löcher auf den Karriereerfolg im Management: eine kontingente Betrachtung; Vortrag VS-Verlag Frankfurt

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Hinderungsgründe am Aufstieg

Abbildung 2: Strukturelle Löcher

Abbildung 3: Auszug aus der Struktur des VDI

Abkürzungsverzeichnis

AK Arbeitskreis

FIB Frauen im Ingenieurberuf

VDI Verein Deutscher Ingenieure