universität wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

Unternehmensnetzwerke in der Transport- und Logistikbranche

Eine qualitative Untersuchung mit Frauen in führenden Positionen

Verfasserin

Viktoria Weber

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag.rer.nat.)

Wien, 2013

Studienkennzahl lt. Studienblatt:	A 190 362 456
Studienrichtung lt. Studienblatt:	Lehramtsstudium Russisch
	Lehramtsstudium Geographie und Wirtschaftskunde
Betreuerin:	Ass.-Prof. Mag. Dr. Elisabeth Aufhauser

DANKSAGUNG

Mein Dank gilt all den Menschen, die mich in den letzten Jahren begleitet und unterstützt haben.

Zum Gelingen dieser Arbeit haben verschiedene Menschen beigetragen.
Ich möchte mich hiermit bei Mag.ª Ass.-Prof.in Dr.in Elisabeth Aufhauser bedanken. Die intensive Betreuung durch Gespräche zum Verlauf der Forschungsarbeiten motivierte mich während meiner Arbeit immer wieder durch neue Inputs und Zugänge.
Ebenso gilt mein Dank Patrik Wotapek, Theresa Steinkellner, meiner Schwester Barbara Weber, Barbara Tiefenbacher, Stephan Haider, meiner Familie und all den anderen, die mir während der Arbeiten zu meiner Diplomarbeit hilfreich zur Seite gestanden sind.

Auch bei meinen Interviewpartnerinnen möchte ich mich an dieser Stelle bedanken. Sie beeindruckten mich sehr und die Gespräche mit ihnen werden mir noch lange eine gute Erinnerung an meine Studienzeit sein.

INHALTSVERZEICHNIS

1 EINLEITUNG 1

1.1 Bedeutung des Untersuchungsgegenstandes 1

1.2 Fragestellungen 3

1.2.1 Fragestellungen zur Vernetztheit von Unternehmen 3

1.2.2 Fragestellungen zu Karrieren von Frauen in einer Männerdomäne 4

1.3 Datenerfassung und Auswertung 4

1.4 Aufbau der Arbeit 5

2 WIRTSCHAFTLICHES HANDELN IM SOZIALEN KONTEXT – DAS KONZEPT DER EMBEDDEDNESS 7

2.1 Vertrauen und Reputation als soziale Mechanismen in Netzwerken 8

2.1.1 Vertrauen 8

2.1.2 Reputation 9

2.2 Soziales Kapital 10

2.2.1 Offene und geschlossene Netzwerke 11

2.2.2 Paradoxon der Embeddedness 12

2.2.3 Formen sozialen Kapitals 12

2.2.4 Embeddedness persönlicher Netzwerke in Unternehmens-netzwerken 14

2.3 Embeddedness und geographische Maßstabsebenen 15

2.3.1 Embeddedness auf lokaler Ebene durch räumliche Nähe? 15

2.3.2 Embeddedness auf nationalen und globalen Maßstabsebenen 16

2.4 Zusammenfassung 17

3 ZWISCHENBETRIEBLICHE ZUSAMMENARBEIT – EINE ENTWICKLUNG DES WIRTSCHAFTLICHEN WANDELS 19

3.1 Wirtschaftlicher Wandel 19
3.1.1 Tertiärisierung 20
3.1.2 Flexible Spezialisierung 20
3.1.3 Globalisierung 21

3.2 Unternehmensgrenzen und Embeddedness 22
3.2.1 Das Unternehmen der Neoklassik als „Black Box“ 23
3.2.2 Dynamische Zeiten - flexible Grenzen 24
3.2.3 Unternehmen als Netzwerke in Netzwerken 25

3.3 Unternehmensbezogene Netzwerke kooperieren auf verschiedenen Ebenen 26
3.3.1 Unternehmensnetzwerke 27
3.3.2 Abgrenzung Netzwerkstrukturen 29

3.4 Steuerungsmechanismen und wirtschaftliche Praxis 30
3.4.1 Informelle Steuerung 31
3.4.2 Integrative Betrachtung formeller und informeller Steuerung 32

3.5 Zusammenfassung 34

4 TRANSPORT UND LOGISTIK 37

4.1 Stiefkind der Wirtschaftsgeographie 38

4.2 Dynamik der Aufgabenbereiche 40
4.2.1 Typen von Logistikanbietern 41
4.2.2 Zusammenhängende Strukturen 43
4.2.3 Bedeutung der modernen Informationstechnologie (IT) 46
4.2.4 Sicher globalisiert und dereguliert? 48

4.3 Logistikketten - Herausforderungen in der Zukunft 52
4.3.1 Die Zukunft: Einflussfaktoren und Herausforderungen 52
4.3.2 Informelle Steuerungsmechanismen in einer zur Anpassung gezwungenen Branche 53
4.3.3 Herausforderung Männerbranche? 54

4.4 Zusammenfassung 57

5 KARRIERE UND UNTERNEHMERINNENTUM: GENDEREINFLÜSSE 59

5.1 Soziales Kapital und soziale Identitäten 59

5.1.1 Soziales Kapital: Differenzen zwischen Frauen und Männern 60

5.1.2 Frauen verändern 61

5.2 Karriere machen 62

5.2.1 Mentorinnen 62

5.2.2 Gleichberechtigung in der Geschäftswelt – gender blindness 62

5.3 Zusammenfassung 63

6 METHODIK 65

6.1 Methodenwahl 65

6.2 Datenerhebung: Theoretisches Sampling 66

6.2.1 Leitfadeninterviews 67

6.2.2 Die Interviewpartnerinnen 69

6.2.3 Interviewdurchführung 71

6.3 Datenauswertung: das Kodierverfahren 72

6.3.1 Offenes Kodieren 73

6.3.2 Axiales Kodieren 73

6.3.3 Selektives Kodieren 74

7 UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE 75

7.1 Überblick über die Kategorien 75

7.2 Kernkategorie: Frauen in einer Männerbranche 77

7.2.1 Akzeptiert werden 78

7.2.2 Es herrscht Entscheidungsfreiheit: Frauen müssen wissen, was sie wollen! 81

7.2.3 Fehlendes Selbstvertrauen – keine Karriere 85

7.2.4 Fazit: Mit Strategie und Selbstbewusstsein zur Führungsposition ... 88

7.3 Subkategorie: Frauen führen 90
7.3.1 Veränderung von Führungsrealitäten 91
7.3.2 Kommunikation: Hauptaufgabe einer Geschäftsführerin 93
7.3.3 Face-to-face-Kontakt ist nötig! 95
7.3.4 Fazit: Diversität – eine Mischung von Frauen und Männern 97

7.4 Subkategorie: Networking – ein Muss! 99
7.4.1 Frauen arbeiten, Männer networken 99
7.4.2 Networking – auf einer Wellenlänge sein 101
7.4.3 Fazit: Effizienz 104

7.5 Subkategorie: MitarbeiterInnen als Assets 105
7.5.1 Säulen der MitarbeiterInnenführung 107
7.5.2 Motivation zur Steigerung des Outputs 110
7.5.3 Entscheidender Faktor in Dienstleistungsunternehmen: Qualität ... 112
7.5.4 Zusammenfassend: MitarbeiterInnen agieren im Namen des Unternehmens 114

7.6 Kategorie: Selbstverständlichkeit Vernetzung 114
7.6.1 Varianten von Unternehmenskooperationen – Varianten von Vertrauen 115
7.6.2 Funktionalität von vielfältigen Vernetzungsmustern 117
7.6.3 Unternehmenszusammenschlüsse im Wettbewerb 120
7.6.4 Fazit: Schlechte Wahrnehmung nicht verdient! 124

8 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE 127

8.1 Ergebnisse: Vernetztheit von Unternehmen 127
8.1.1 Wie sind Unternehmen der Branche miteinander vernetzt und wie gestaltet sich ihre Zusammenarbeit? 127
8.1.2 Welche Rolle spielt räumliche Nähe (face-to-face-Kontakt) beim Networking? 128

8.2 Ergebnisse: Karrieren von Frauen in einer Männerdomäne 128
8.2.1 Wie und mit wem sind Frauen in führenden Positionen vernetzt? .. 128
8.2.2 Streben Frauen eine stärkere Vernetzung mit weiteren Frauen an? 129

9 SCHLUSSFOLGERUNGEN 131

10 LITERATURVERZEICHNIS 133

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Types of Logistics Service Providers 41
Abbildung 2: Klassifikation von Logistikanbietern..... 43
Abbildung 3: Logistics and Distribution in the Production Circuit..... 44
Abbildung 4: Logistics Processes in a Transnational Context 50
Abbildung 5: Unselbständig Beschäftigte in der Transport- und Logistikbranche im Dezember 2011 55
Abbildung 6: Spartenmitgliedschaften 2011: Transport und Verkehr 56
Abbildung 7: Überblick über die Kategorien 76

1 Einleitung

Unternehmensnetzwerke in der Transport- und Logistikbranche stehen im Mittelpunkt dieser Diplomarbeit. Für den empirischen Teil der Arbeit wurden ausschließlich Frauen interviewt. Aus diesem Grund ist diese Arbeit im Überschneidungsbereich von Wirtschaftsgeographie und Gender Studies anzusiedeln.
Entgegen meiner Erwartung entpuppten sich Themenfindung und Ausarbeitung von Schwerpunkten für diese Diplomarbeit als langwierige und intensive Prozesse. Dabei offenbarten sich mir Einblicke in eine Branche, der auch ich bis dahin zu wenig Beachtung geschenkt hatte, und weckten mein Interesse dafür.

1.1 Bedeutung des Untersuchungsgegenstandes

Die Transport- und Logistikbranche spielt im modernen Wirtschaftsleben eine zentrale Rolle (vgl. AOYAMA et al. 2006: 327; DICKEN 2011: 399f; HESSE und RODRIGUE: 2004b: 171f). Verteilungsprozesse sind in der wirtschaftlichen Praxis von enormer Bedeutung, trotzdem hat die Branche bisher nur geringes Interesse im wissenschaftlichen Diskurs der Wirtschaftsgeographie gefunden. Die nähere Betrachtung der Transport- und Logistikbranche sollte für die Wirtschaftsgeographie von großem Interesse sein, da die Anwendung wirtschaftsgeographischer Konzepte und Ansätze (vgl. DICKEN 2003) sich als sinnvoll erweisen würde (vgl. AOYAMA et al. 2006: 328).

Funktionale Zersplitterung
Die Transport- und Logistikbranche ist nicht nur der „Klebstoff" zwischen den einzelnen Gliedern in den zunehmend globalen Wertschöpfungsketten, funktionale Zersplitterung von Wertschöpfungsketten ist selbst ein Charakteristikum der Transport- und Logistikbranche. In diesem Zusammenhang bietet die Untersuchung von Unternehmensnetzwerken der Transport- und Logistikbranche ein spannendes Feld für die Wirtschaftsgeographie. Im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen die AkteurInnen einer vernetzten Branche und ihre Beziehungen zu anderen AkteurInnen, so wie das auch HALL (2004)

vorschlägt. Neben der funktionalen Zersplitterung sind auch räumliche Nähe und Distanz von Bedeutung. Abläufe in der Transport- und Logistikbranche, unabhängig davon, ob es sich um Güter, Personen oder Informationen handelt, sind unweigerlich mit Raum und dessen Überwindung verbunden. Vor diesem Hintergrund ist die geringe Beachtung der Branche in der Wirtschaftsgeographie kaum zu rechtfertigen.
Der Fokus des empirischen Teils der Arbeit liegt auf der strukturellen Einbettung von Unternehmensnetzwerken der Transport- und Logistikbranche, einer Branche, die durch funktionale Zersplitterung von Wertschöpfungsketten geprägt ist.

Subjektive Wahrnehmung: schlechtes Image einer Männerbranche

Die Transport- und Logistikbranche hat nicht nur geringe Beachtung in der wirtschaftsgeographischen Forschung, sondern erfährt vor allem auch nur geringe Wahrnehmung und verfügt über ein schlechtes Image in Gesellschaft und Politik. In den Köpfen der Menschen bestimmen negative Klischees wie das „Truckdriver-Image“ oder das Bild von „dreckigen LKWs“ die Vorstellungen zur Branche. Hinzu kommt die nach außen sichtbare, als negativ wahrgenommene Dominanz von Männern in diesem Bereich.
Die Arbeitsaufgaben der Branche sind tatsächlich stark nach Geschlechtern segregiert. Den „LKW-Fahrern“ begegnet man tagtäglich im Straßenverkehr, während die Frauen als Sekretärinnen im Büro arbeiten und kaum wahrgenommen werden. Auch in Spitzenpositionen von Unternehmen sind vorwiegend Männer anzutreffen, Frauen gibt es nur wenige.

Frauen in führenden Positionen der Branche

Der empirische Teil der Arbeit beschäftigt sich mit Frauen in der Transport- und Logistikbranche. Es wurden für die Untersuchung ausschließlich Frauen interviewt, die führende Positionen innehaben oder eine Karriere in der Branche anstreben. Der Fokus liegt somit auf einer Gruppe von in der Branche gering vertretenen Akteurinnen und ihren Realitäten.

Medien und Interview

Im Herbst 2012 berichteten zwei österreichische Tageszeitungen (Die Presse, Der Kurier) und auch die Informationsseite des österreichischen Rundfunks

(www.orf.at) über Anforderungen und Herausforderungen im Transportwesen und in der Logistik.
Für einen Artikel der Tageszeitung „Die Presse“ wurde ich um ein Informationsinterview gebeten. Ich stellte mich zum Thema „Frauen in der Logistik“ für ein Gespräch zur Verfügung. Ich bin sehr stolz darauf, zitiert worden zu sein. Dieser Artikel mit dem Titel „Ein Job nicht nur für harte Kerle“ war Donnerstag, den 13.9.2012, in der Printausgabe zu lesen und ist im Anhang der Diplomarbeit zu finden.

1.2 Fragestellungen

Ausgangspunkt für diese Arbeit bildet die Annahme, dass wirtschaftliches Handeln im sozialen Kontext passiert. Schon in den 1990er Jahren fand der Embeddedness-Ansatz, ausgehend von der Soziologie, durch Gernot GRABHER Eingang in die Wirtschaftsgeographie. Für die Untersuchung dieser Arbeit wird stark auf die Ausführungen zu Embeddedness von Johannes GLÜCKLER (2001) Bezug genommen.
Die Fragestellungen der Untersuchung können den Bereichen „Vernetztheit von Unternehmen“ und „Karrieren von Frauen in einer Männerdomäne“ zugeteilt werden. Diese thematischen Blöcke bilden die Eckpfeiler der Untersuchung.

1.2.1 Fragestellungen zur Vernetztheit von Unternehmen

Wie sind Unternehmen der Branche miteinander vernetzt und wie gestaltet sich ihre Zusammenarbeit?
Wertschöpfungsketten einer funktional zersplitterten Branche entstehen über Zusammenarbeit von Unternehmen. Beleuchtet werden in der Arbeit deren Vernetzung sowie die Funktionalität der Abläufe unternehmerischer Zusammenarbeit. In Zusammenhang mit dem Konzept der Embeddedness treten die sozialen Mechanismen Vertrauen und Reputation in den Vordergrund der Untersuchung.

Welche Rolle spielt räumliche Nähe (face-to-face-Kontakt) beim Networking?
Im Rahmen der Arbeit interessiert beim Networking vor allem die Bedeutung von räumlicher Nähe im Sinne persönlicher Treffen und deren Häufigkeit.

1.2.2 Fragestellungen zu Karrieren von Frauen in einer Männerdomäne

Wie und mit wem sind Frauen in führenden Positionen vernetzt?
Es in einer Männerdomäne bis an die Spitze eines Unternehmens geschafft zu haben ist nicht selbstverständlich. Gerade bei der Suche nach Interviewpartnerinnen wurde deutlich, dass es nur wenige Frauen in führenden Positionen in dieser Branche gibt. Die Strukturen, in die diese Frauen eingebettet sind, sollen aufgezeigt werden.

Streben Frauen eine stärkere Vernetzung mit weiteren Frauen an?
In diesem Zusammenhang wird auch die Rolle des Geschlechts thematisiert. Dadurch können Schlüsse auf das Verhalten beim Networking gezogen werden.

1.3 Datenerfassung und Auswertung

Die Datenerfassung erfolgte über qualitative Interviews mit vier Frauen in führenden Positionen und einer Interviewpartnerin, die eine Karriere in der Transport- und Logistikbranche anstrebt. Diese Vorgangsweise ermöglicht es Realitäten von Frauen in einer Männerdomäne zu beleuchten. Durch die Interviews und deren Auswertung wurde für Frauen die Möglichkeit geschaffen, ihre Themen darzulegen. Diese Untersuchung versteht sich somit als eine Art Sprachrohr für Frauen in führenden Positionen einer Männerbranche.
Die Ergebnisse der Untersuchung waren großteils überraschend, da sich einige unerwartete Aspekte ergaben, mit denen im Vorfeld nicht gerechnet wurde. Die Auswertung der Daten orientiert sich an den Verfahren der Grounded Theory, da der aktuelle Forschungsstand zum Thema bisher gering ausgeprägt ist.

1.4 Aufbau der Arbeit

In unmittelbarem Anschluss befindet sich der theoretische Teil der Arbeit. Darin werden für den empirischen Teil relevante Themen beleuchtet. In Kapitel 2 wird das Konzept der Embeddedness dargestellt. Danach folgen die Ausführungen zu Unternehmensnetzwerken und zur Transport- und Logistikbranche (Kapitel 3 und 4). Im Kapitel 5 geht es vorrangig um die Frauen. Behandelt werden Einflüsse des sozialen Geschlechts auf Unternehmertum und Karriere. Nach der Darstellung des Untersuchungsdesigns und der Erklärungen zur Methodik (Kapitel 6) folgt der Kern der Arbeit ab Kapitel 7, die Empirie. Die Zusammenfassung der Untersuchung im Hinblick auf die Forschungsfragen (Kapitel 8) und abschließende Schlussfolgerungen (Kapitel 9) komplettieren die Arbeit.

2 Wirtschaftliches Handeln im sozialen Kontext – das Konzept der Embeddedness

Das Konzept der Embeddedness geht davon aus, dass auch unternehmensbezogene Netzwerke von den sozialen Beziehungen zwischen AkteurInnen geprägt sind. Das heißt, soziale Beziehungsstrukturen haben auch Einfluss auf ökonomische Interaktionen. Das Konzept der Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie verwirft damit die Annahme der neoklassischen Theorie, dass wirtschaftliches Handeln durch atomisierte, rationale AkteurInnen geschieht, die miteinander entweder am Markt oder in hierarchischer Organisation interagieren. Die Integration des sozialen Raums in die Analyse ökonomischen Handelns ermöglicht Erklärungsansätze zur Organisation wirtschaftlichen Handelns abseits von Markt und Hierarchie. Gerade für die Beschäftigung mit Unternehmensnetzwerken ist das Konzept der Embeddedness sehr zielführend. (vgl. GLÜCKLER 2001: 211-214; BAIR 2008: 359; VORLEY et al. 2012: 81) GLÜCKLER meint dazu genauer:

> „Ökonomisches Handeln ereignet sich nicht zwischen isolierten Akteuren, sondern es ist als soziales Handeln eingebettet (*embedded*) in fortdauernde Systeme sozialer Beziehungen. Der Ausgangspunkt, dass das Motiv des Handelns nicht qua Annahme vorausgesetzt werden kann, sondern aus einer Struktur sozialer Beziehungen hervorgeht, bezeichnet einen Wechsel hin zur relationalen Perspektive des Handelns […] (GLÜCKLER 2001: 214).

Im Konzept der Embeddedness von GLÜCKLER (2001) werden zwei Phänomene unterschieden: die relationale Embeddedness und die strukturelle Embeddedness. Die relationale Embeddedness beschreibt die Beziehung zwischen zwei AkteurInnen. Sie geht davon aus, dass „ökonomische Beziehungen nicht allein auf dem Prinzip opportunistischen Handelns“ (ebd.:215) beruhen, sondern die Beziehungen zwischen zwei ökonomisch interagierenden AkteurInnen auch stets eine komplexe soziale Qualität inne hat. Relationale Embeddedness spricht genau diese Qualität an. (vgl. ebd.:214f)

Im Vergleich dazu bezeichnet strukturelle Embeddedness nicht die Qualität einer Beziehung zwischen zwei AkteurInnen, sondern beschreibt „die Qualität der Struktur von Beziehungen zwischen einer Menge betrachteter Akteure“ (ebd.:

215). Beziehungen zwischen zwei AkteurInnen und deren Handlungen sind immer in einen sozialen Kontexts eingebettet. Das heißt, AkteurInnen interagieren innerhalb von weiteren sozialen Beziehungsstrukturen. Diese Netzwerkstrukturen im erweiterten Kreis von miteinander verbundenen AkteurInnen werden mit dem Konzept der strukturellen Embeddedness angesprochen. (vgl. ebd.: 215)

2.1 Vertrauen und Reputation als soziale Mechanismen in Netzwerken

Die sozialen Mechanismen Vertrauen und Reputation steuern die Bildung von relationaler und struktureller Embeddedness. Die zwei Formen der Embeddedness unterscheiden sich durch die Anzahl der von ihnen bestimmten Beziehungen und beeinflussen einander wechselseitig. Ob stabile, zuverlässige Beziehungen entstehen, hängt vom Verhalten der AkteurInnen ab. Besteht ein gefestigtes Vertrauensverhältnis zwischen zwei AkteurInnen, ergibt sich für beide die Möglichkeit, durch die andere oder den anderen Vorteile aus dieser Beziehung ziehen zu können. Die relationale Embeddedness, sprich das Vertrauen innerhalb verschiedener AkteurInnenpaare, hat Einfluss auf die strukturelle Embeddedness, die durch den sozialen Mechanismus Reputation gesteuert wird. Reputation schafft die Integration von Zweierbeziehungen in ein Beziehungsgeflecht, wodurch für die einzelnen AkteurInnen Vorteile gegenüber mehreren anderen AkteurInnen entstehen können. (vgl. BATHELT und GLÜCKLER 2012: 230f; GLÜCKLER 2001: 215f)

2.1.1 Vertrauen

Vertrauen schafft Zugang zu Ressourcen und kompensiert fehlende Kontrollierbarkeit. Je mehr Unsicherheit bei ökonomischen Handlungen besteht, desto mehr Vertrauen braucht es zwischen AkteurInnen. Relationale Embeddedness kann unterschiedlich stark ausgeprägt sein und sich entsprechend der Erfahrungen zwischen den AkteurInnen entwickeln. Es ist somit erfahrungsabhängig und erfordert folglich auch mehr als eine einzige Interaktion zwischen AkteurInnen. (vgl. GLÜCKLER 2001: 215)

> „Vertrauen ist eine der grundlegenden sozialen Institutionen, die unter Bedingungen hoher Ungewissheit z. B. durch unvollständige Information oder asymmetrische Information dennoch Handeln zwischen Akteuren ermöglicht und sich durch positive Erfahrungen und zunehmende Erwartungssicherheit zwischen den Akteuren festigt.“ (GLÜCKLER 2001: 215)

Vertrauen im Kontext ökonomischen Handelns kann gegenüber Institutionen oder Personen bestehen. Besteht Vertrauen gegenüber Institutionen, wie zum Beispiel dem Rechtswesen oder dem Finanzwesen, spricht man von systemischem Vertrauen. Systemisches Vertrauen ermöglicht Handeln zwischen zwei einander nicht bekannten AkteurInnen. Sie erwarten und vertrauen auf das Funktionieren von Insitutionen, in denen Experten agieren. Das Konzept der institutionellen Embeddedness beschäftigt sich mit diesen Zusammenhängen. Persönliches Vertrauen kann durch systemisches Vertrauen dennoch nicht ersetzt werden. (GÜCKLER 2001: 216)

GLÜCKLER beschreibt die Bedeutung des persönlichen Vertrauens auf folgende Weise:

> „Unter Bedingungen geringen Systemvertrauens kann die Unsicherheit des Austauschs oft erst durch persönliches Vertrauen reduziert werden. Das Entstehen persönlichen Vertrauens in konkreten Beziehungen repräsentiert den fundamentalen Prozess relationaler Embeddedness GLÜCKLER 2001: 216).

Die enorme Bedeutung von persönlichem Vertrauen bei ökonomischen Handlungen unterstreichen auch SMITH und LOHRKE (vgl. 2008: 316). Sie geben an, dass jede Austauschbeziehung ein Minimum an Vertrauen braucht, da vollkommene Kontrolle von PartnerInnen nicht möglich ist.

2.1.2 Reputation

AkteurInnen, die einander nicht persönlich kennen, beziehen sich bei ihren Entscheidungen auf Hinweise und Empfehlungen von ihnen vertrauten AkteurInnen. Relationale Embeddedness zwischen zwei AkteurInnen ist die Basis für das Entstehen von Strukturen zwischen mehreren AkteurInnen, strukturelle Embeddedness. Relationale Embeddedness ermöglicht einen „Vertrauensvorschuss“ (vgl. GLÜCKLER 2001: 217) gegenüber unbekannten

Dritten und begründet so die strukturelle Einbindung von AkteurInnen. Über Reputation wird die Zusammenarbeit zweier einander nicht bekannter AkteurInnen möglich. GLÜCKLER (2001: 218) bezeichnet Reputation „als zentralen Mechanismus des Einbettens von Strukturen sozialer Beziehungen“. Strukturelle Embeddedness begründet in sozialer Hinsicht Netzwerkstrukturen zwischen Unternehmen. Unternehmen stellen keine Menge auf sich allein gestellten AkteurInnen dar, sondern sind in Strukturen eingebettet. Die Unterschiede in der sozialen Qualität der Netzwerke, in die Unternehmen eingebettet sind, erklären auch Unterschiede bezüglich des Unternehmenserfolgs bei gleichen Bedingungen. (vgl. BATHELT und GLÜCKLER 2012: 231; GLÜCKLER 2001: 217f)

2.2 Soziales Kapital

Das Konzept der Embeddedness besagt, dass Unternehmen als Systeme in Beziehungsgeflechten handeln. Jedes Unternehmen nimmt eine bestimmte Position innerhalb einer Struktur von Verknüpfungen mit anderen Unternehmen ein und besitzt dadurch ein bestimmtes soziales Kapital, das Interaktionen innerhalb des Netzwerks möglich macht. Das folgende Zitat von GLÜCKLER erläutert, dass die Höhe des sozialen Kapitals, auf das ein Unternehmen zurückgreifen kann, nicht primär aus dem Unternehmen selbst bestimmt wird, sondern aus der Qualiät der sozialen Beziehungen im Netzwerk insgesamt abzuleiten ist, in dem es agiert.

> „Soziales Kapital bezeichnet die Gelegenheiten, die einzelnen Akteuren durch Form und Inhalt ihrer sozialen Beziehungen zu anderen in der Verwirklichung ihrer Ziele entstehen. Im Gegensatz zu Sach- oder Humankapital befindet sich soziales Kapital nicht in der Verfügungsgewalt eines Akteurs oder einer Organisation, sondern in der Beziehung zwischen Akteuren und kann somit nur in Abhängigkeit von Partnern mobilisiert werden.“ (GLÜCKLER 2001: 218)

Das Konzept des sozialen Kapitals verleiht einer nicht monetären Ressource Einfluss auf ökonomische Abläufe, wodurch auch irrationale Entscheidungen begründet werden können (vgl. BATHELT und GLÜCKLER 2012: 196).

ETTLINGER (2004) betont in diesem Zusammenhang, dass soziales Kapital nicht nur über die Kontakt- und Austauschmöglichkeiten definiert wird, sondern vor allem auch dadurch, dass Emotionen Entscheidungsprozesse maßgeblich beeinflussen können. Für die Untersuchung von Netzwerken birgt dieser Ansatz enormes Potential und rückt den sozialen Mechanismus Vertrauen noch stärker ins Interesse bei der Analyse von Beziehungsgeflechten in der Ökonomie.

2.2.1 Offene und geschlossene Netzwerke

Zeichnen sich Netzwerke durch eine geschlossene Struktur aus, so kommt es innerhalb dieser geschlossenen Struktur zu Redundanzen in den sozialen Beziehungen (vgl. GRABHER 1994: 25f). Diese geschlossenen Netzwerkstrukturen führen aufgrund redundanter Interaktionen zur Bildung von gemeinsamen Werten, Normen sowie Handlungsroutinen und unterstützt die Bildung von Vertrauen (vgl. COLMAN 1988:107). Zwischen den AkteurInnen einer geschlossenen Struktur „zirkulieren gemeinsame Wertvorstellungen und Informationen, die sukzessive Vertrauen bilden und darüber hinaus durch die hohe Integration jedes Einzelnen auch Kontrolle und Sicherheit schaffen“ (GLÜCKLER 2001: 218f). Abgeschottete Netzwerke haben jedoch auch Nachteile: Einerseits kann opportunistisches Verhalten einzelner AkteurInnen in sehr enger Vernetzung nicht verhindert und nur schwer geahndet werden, da der Grad der Verflochtenheit und damit der Abhängigkeit sehr hoch ist. Andererseits führt die Abgeschottetheit einer geschlossenen Struktur gegenüber neuen Informationen und Innovationen von außen zu Nachteilen gegenüber offeneren Systemen. Strukturelle Löcher (vgl. BURT 1992, 1997) in sozialen Netzwerken bedeuten, dass die Beziehungen zwischen den AkteurInnen in ihren Strukturen nicht redundant sind. Das schafft AkteurInnen, die zwischen unverbundenen AkteurInnen vermitteln. Dieses Phänomen bezeichnet BURT als „brokerage“. Der Nachteil von offenen Systemen besteht darin, dass über „brokerage“ einzelne AkteurInnen eigene Vorteile ziehen wollen. Die fehlende Redundanz in den Strukturen ermöglicht einerseits den Informationsfluss von außen, andererseits unterstützt dieses offene Beziehungssystem nicht das Teilen von Werten und Normen.

2.2.2 Paradoxon der Embeddedness

Eingebettet-Sein bringt jedoch nicht nur Vorteile. Phänomene wie „Overembeddedness“ (vgl. UZZI 1997: 58ff) und „lock-in“ (vgl. GRABHER und STARK 1997) sind unter dem Begriff „Paradoxon der Embeddedness“ (UZZI 1997) in der Literatur bekannt. So beschäftigte sich etwa UZZI (1997: 57ff) mit der Überlebenswahrscheinlichkeit von Unternehmen und fand bei seiner Untersuchung von Zulieferbeziehungen in der Textilindustrie heraus, dass Embeddedness nur bis zu einem bestimmten Grad Vorteile bringt. Geht der Grad an Verflochtenheit über eine bestimmte Schwelle hinaus, so kehren sich die positiven Effekte struktureller Embeddedness um. Die sogenannte „Overembeddedness“ führt zu negativen Wirkungen auf den Unternehmenserfolg und reduziert die Überlebenswahrscheinlichkeit von Unternehmen. Auch GRABHER (1993) stellt in seiner Arbeit zur Regionalentwicklung im Ruhrgebiet fest, dass abgeschottete Netzwerkstrukturen zu einem „lock-in-Effekt“ führen können. GLÜCKLER fasst diesen Effekt auf folgende Weise zusammen:

> „Wenn es [das Netzwerk] schließlich zu stark eingebettet ist, gelangen nur noch wenig neue Informationen hinein. Das Netzwerk wird isoliert, es können kaum noch Innovationen durchgesetzt werden und die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen wird zunehmend gefährdet. Es tritt ein *lock-in* Effekt ein […]“ (GLÜCKLER 2001: 220).

2.2.3 Formen sozialen Kapitals

Verschiedene Definitionen von sozialem Kapital haben unterschiedliche Formen der Abgrenzung und Typisierung hervorgebracht (vgl. MALECKI 2012: 1025ff). In den folgenden Absätzen werden die Begriffe „weak ties and strong ties“ und eine Typologie sozialen Kapitals kurz dargestellt.

Weak Ties and Strong Ties

Im Vergleich zu den Konzepten der relationalen und strukturellen Embeddedness, in denen die Menge an AkteurInnen einen wesentlichen Bestandteil der Begriffsabgrenzung bildet, geht es bei den Bezeichnungen „schwache und starke Verbindungen“ rein um eine Einteilung nach der Beschaffenheit von

Beziehungsstrukturen zwischen AkteurInnen und den resultierenden Konsequenzen. Schwache Verbindungen (weak ties) und starke Verbindungen (strong ties) zwischen AkteurInnen in Netzwerken können unterschieden werden. Eine schwache Verbindung bringt andere Möglichkeiten mit sich als eine starke Verbindung:

> „**Enge Verbindungen** [Synonym zu starke Verbindungen] sind dabei durch eine größere Intensität, Häufigkeit, Dauerhaftigkeit und Vertrautheit gekennzeichnet als schwache Verbindungen. Granovetter (1973) zeigt, dass es gerade die **schwachen Verbindungen** sind, die es z. B. einer Person ermöglichen eine neue Arbeitsstelle zu finden (Granovetter 1974), oder einem Unternehmensnetzwerk gestatten, neue Wissensquellen zu erschließen. Schwache Verbindungen sind deshalb für die Offenheit eines Netzwerks von zentraler Bedeutung“ (BATHELT und GLÜCKLER 2012: 236).

Wie das angeführte Zitat zeigt, haben schwache und enge Verbindungen Relevanz in Bezug auf die Offenheit oder Geschlossenheit von Netzwerksystemen. „Overembeddedness“ und „lock-in“ werden durch abgeschottete Netzwerkstrukturen (starke Verbindungen) hervorgerufen. Schwache Verbindungen verhindern eine derartige Abschottung und sorgen für eine Verbindung von engen Netzwerkbeziehungen zu anderen Netzwerken. (vgl. GRANOVETTER 1974, 1973; UZZI 1997; GRABHER und STARK 1997)

Bonding / Bridging / Linking

GRANOVETTER (1973) bezeichnete schwache Verbindungen hin zu anderen Netzwerken als Brücken. Nur schwache Verbindungen können diese Funktion innehabe: „[…], *no strong tie is a bridge*“ (GRANOVETTER 1973: 1364). Beim Konzept „brokerage“, wie im Kapitel 2.2.1 kurz angeführt, handelt es sich um solche schwachen Verbindungen, die als Brücken fungieren. In der Typologie zu sozialem Kapital von WOOLCOCK (2004) findet sich auch der Ansatz von schwachen Verbindungen als Brücken zu anderen Netzwerken wieder. Dabei werden drei Begriffe zur Beschreibung von Typen sozialer Beziehungen unterschieden: „Bonding“, „Bridging“ und „Linking“. „Bonding social capital“ bezieht sich auf starke Verbindungen mit der Familie, mit Freunden und Nachbarn. „Bridging“ bezeichnet soziales Kapital hin zu KollegInnen und Bekannten. Verbindungen im Sinne von „Bridging“ und „Bonding“ sind Teil des

Alltags von AkteurInnen in Netzwerken ökonomischer Beziehungen. „Linking“ hingegen ist das nicht. Vielmehr handelt es sich bei „Linking social capital“ um Kontakte zu einflussreichen AkteurInnen, deren Bedeutung im Alltagsgeschehen gering ist, jedoch bei der Umsetzung anderen Interaktionen von enormer Relevanz sein kann. (vgl. MALECKI 2012: 1026)

2.2.4 Embeddedness persönlicher Netzwerke in Unternehmens-netzwerken

GLÜCKLER (2008) schreibt von der Bedeutung persönlicher Netzwerke in Bezug auf Wissensnetze. BATHELT (2011) beschäftigt sich intensiv mit der Bedeutung des face-to-face-Kontakts und der Rolle neuer Medien in Zusammenhang mit Wissensgenerierung und der Entwicklung von Innovationen. Anstatt wie lange üblich abstrakt auf Beziehungen zwischen Unternehmen zu schauen, stellen die beiden Autoren die Bedeutung von Beziehungen einzelner AkteurInnen in den Vordergrund ihrer Untersuchungen. Auch SCHAMP (2008: 180) fasst die Hauptaussage von BERGHOFF und SYDOW (2007) auf folgende Weise zusammen: „Ihre Grundthese lautet, dass jedem ökonomisch relevanten Netzwerk eine personale Beziehung zugrunde liegt, also personale mit organisationalen Netzwerken verbunden sind.“ Dieser Fokus auf die Bedeutung von persönlichen Netzwerken bei der Untersuchung von unternehmensbezogenen Netzwerkstrukturen ist neu und kann aufschlussreiche Ergebnisse bringen.

Sind AkteurInnen in Unternehmen eingebettet, so ist auch ihr soziales Kapital implizit in diesen Unternehmen vorhanden. Aus diesem Grund haben persönliche Netzwerke Einfluss auf Unternehmen und die Netzwerkverbindungen dieser Unternehmen. Wie diese sichtbar gemacht, zur Verfügung gestellt und genutzt werden, hängt von den einzelnen AkteurInnen selbst ab.

Auch FELDMAN und ZOLLER (2012) haben sich mit der Bedeutung sozialen Kapitals beschäftigt und die Rolle einzelner AkteurInnen als „Dealmaker“ herausgearbeitet. Das Netzwerk eines „Dealmakers“ übt enormen Einfluss auf die Entwicklungsfähigkeit von Regionen aus. Sie geben an:

> „The results presented here suggest that the prevalence of dealmakers is a better indicator of entrepreneurial success than the aggregate number of entrepreneurs and/or investors and

> offers a refinement to existing theories of regional social capital networks.“ (FELDMAN und ZOLLER 2012: 34)

2.3 Embeddedness und geographische Maßstabsebenen

Das Embeddedness-Konzept ermöglicht die Untersuchung der Beziehungsqualitäten zwischen zwei oder mehreren AkteurInnen. In der Wirtschaftsgeographie wird dieser Forschungszugang laut GLÜCKLER nicht umfassend genutzt. Er kritisiert die Verkürzung des Konzepts in empirischen Arbeiten und fordert auf: „Die wirtschaftsgeographische Forschung sollte sich daher nicht a priori räumlichen Kategorien, sondern den Prozessen und Mechanismen sozio-ökonomischer Embeddedness zuwenden […]“ (GLÜCKLER 2001: 222). Während GLÜCKLER feststellt, dass auf lokaler Ebene das Konzept der Embeddedness oft als „Embeddedness durch Nähe“ Anwendung findet, gibt es bezogen auf die räumlichen Kategorien national und global nur wenige Untersuchungen. (vgl. ebd.: 221ff)

Auch BAIR (2008: 359) plädiert für eine Anwendung des Embeddedness-Konzepts auf größere Maßstabsebenen, vor allem für die Untersuchung von ökonomischen Organisationsformen auf globaler Ebene.

2.3.1 Embeddedness auf lokaler Ebene durch räumliche Nähe?

Räumliche Nähe begünstigt Interaktionen zwischen AkteurInnen aufgrund übereinstimmender, lokal üblicher Regeln, Routinen und anderer Gewohnheiten. Auch formelle Institutionen auf lokaler Ebene unterstützen Interaktionen aufgrund der Eingebettetheit der AkteurInnen in dasselbe Umfeld. (vgl. GLÜCKLER 2001: 222f)

Anhand des Konzepts der Embeddedness wurden Innovationsmodelle erstellt und die Möglichkeiten der Wissensgenerierung sowie auch der Wissensvermittlung in Zusammenhang mit räumlicher Nähe untersucht. KNOBEN und OERLEMAN (2012) geben an, dass nicht Nähe und Distanz, sondern vielmehr die Beziehungen verschiedener AkteurInnen und die Qualität dieser Beziehungen die

entscheidenden Faktoren in Bezug auf die Innovationskraft für Unternehmen darstellen.

GLÜCKLER (2008) konnte bei der Untersuchung von Wissensnetzen globaler Unternehmen herausfinden, dass räumliche Nähe kein entscheidendes Kriterium für die Generierung der Ressource Wissen ist. Vielmehr sind es persönliche Kontakte und daraus entstehende persönliche Netzwerke innerhalb international aufgestellter Unternehmen, die die Weitergabe von Wissen möglich machen und damit Innovationen vorantreiben. Derartige persönliche Netzwerke sind weniger durch räumliche als durch professionelle Nähe geprägt.

Das Konzept der Embeddedness durch räumliche Gegebenheiten begründet zu sehen, zeigt nur ein oberflächliches Verständnis für das Konzept an sich (vgl. GLÜCKLER 2001: 222). BATHELT und GLÜCKLER (2012: 232) plädieren für eine Embeddedness in räumlicher Perspektive anstelle einer geographischen Embeddedness, die von räumlicher Nähe als Kriterium für Embeddedness ausgeht. Vielmehr ist es eine sozio-kulturelle Nähe, die Embeddedness schafft und durch räumliche Nähe unterstützt werden kann.

2.3.2 Embeddedness auf nationalen und globalen Maßstabsebenen

Wird das Konzept der Embeddedness auf größere Maßstabsebenen angewandt, so wird die Bedeutung der sozio-kulturellen Nähe deutlicher. Unternehmen sind auf nationalstaatlicher Ebene über Gesetze, Regeln und andere übliche Praktiken in einheitliche, soziale Kontexte eingebettet. Diese Embeddedness innerhalb politischer Grenzen erleichtert die Kommunikation und andere Abläufe zwischen Unternehmen. Sie stellt eine Art Handlungsrahmen für die AkteurInnen in unternehmensbezogenen Netzwerken dar. (vgl. BATHELT und GLÜCKLER 2012: 232)

DICKEN, FORSGREN und MALMBERG (1994) fokussieren auf globale Maßstabsebenen. Mittels des Konzeptes der globalen Produktionsnetzwerke untersuchen sie die lokale Embeddedness des transnationalen Unternehmens. Dieses bezieht in seiner Analyse die Einbettung verschiedener AkteurInnen in gesellschaftliche und territoriale Zusammenhänge auf verschiedenen Maßstabsebenen mit ein. Unterschieden wird dabei die sogenannte „Network

Embeddedness“ und „Territorial Embeddedness“. „Network Embeddedness“ umfasst die Einbettung eines Unternehmens in globale Produktionsnetzwerke. Die „territoriale Embeddedness“ geht davon aus, dass jedes Unternehmen als ein Akteur oder eine Akteurin innerhalb eines globalen Produktionsnetzwerkes auch an lokalen Standorten verankert ist. (vgl. BATHELT und GLÜCKLER 2012: 305-310) GLÜCKLERS Zugang (2001: 223f), Embeddedness in räumlicher Perspektive zu betrachten, zeigt, dass die Struktur sozio-institutioneller Beziehungen nicht durch räumliche Nähe gekennzeichnet ist. Dadurch lässt sich Embeddedness über größere Maßstabsebenen erklären.

2.4 Zusammenfassung

Das Konzept der Embeddedness nimmt ökonomisches Handeln als soziales Handeln wahr. Relationale Embeddedness, gekennzeichnet durch den sozialen Mechanismus Vertrauen, beschreibt die Beziehungsqualität zwischen zwei AkteurInnnen. Strukturelle Embeddedness entsteht durch Reputation und bezeichnet die Verflechtung dyadischer Beziehungen in ein Beziehungsgeflecht, sprich Netzwerk.

Netzwerkkontakte verschaffen ökonomischen AkteurInnen Handlungsmöglichkeiten im Sinne sozialen Kapitals. Starke Verbindungen zwischen AkteurInnen schaffen geschlossene Netzwerke, die sich durch starkes Vertrauen auszeichnen, jedoch Phänomene wie „Overembeddedness“ und „lock in“ nach sich ziehen können, die das „Paradoxon der Embeddedness“ bilden und als unerwünschte Folgen von zu vielen starken Verbindungen aufzufassen sind. Schwache Verbindungen schaffen offene Netzwerke.

WOOLCOCK (2004) unterscheidet drei Typen sozialen Kapitals. „Bonding social capital“ bezeichnet starke Verbindungen. Bei „bridging social capital“ und „linking social capital“ handelt es sich um schwache Verbindungen, die als Verbindungen hin zu anderen Netzwerken dienen.

Bei Unternehmensnetzwerken handelt es sich um hoch komplexe Beziehungsgeflechte, da innerhalb jedes Unternehmensnetzwerks die persönlichen Netzwerke der AkteurInnen des Unternehmens eingebettet sind. Persönliche

Netzwerke sind somit in Unternehmen und deren Netzwerkverflechtungen integriert. Wie diese genutzt werden, hängt von den einzelnen AkteurInnen ab.
Die Anwendung des Embeddedness-Konzepts auf Unternehmensnetzwerke ist vor allem dann sinnvoll, wenn sozio-kulturelle Nähe als Kriterium für Embeddedness angesehen wird. Davon ausgehend ist es möglich das Embeddedness-Konzept zielführend für die Analyse von Unternehmensnetzwerken, die meist nicht auf die lokale Ebene beschränkt sind, sondern sich über nationale und globale Maßstabsebenen erstecken, einzusetzen. Es ist sinnvoll räumliche Nähe als einen Embeddedness unterstützenden Faktor anzusehen.

3 Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit – eine Entwicklung des wirtschaftlichen Wandels

In den 1970er Jahren begann eine Phase, in der bestehende Strukturen aufgebrochen wurden. Neue Organisationsformen des wirtschaftlichen Austauschs konnten entstehen und wurden Thema in der Wirtschaftsgeographie (vgl. SCHAMP 2000: 121). Die zunehmende Kritik an neoklassischen Modellvorstellungen hat konzeptionell neue Untersuchungen zu den Strukturen von wirtschaftlicher Organisation und Governance gefördert. Unternehmensübergreifende Netzwerke als Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie wurden zum Untersuchungsgegenstand einer sich wandelnden Wirtschaft (vgl. BATHELT und GLÜCKLER 2012: 228; 234). Der moderne Zugang einer relationalen Wirtschaftsgeographie führte zur Beschäftigung mit Netzwerkstrukturen und rückte soziale Mechanismen, Beziehungsqualitäten und deren Einfluss auf wirtschaftlichen Austausch in den Blickpunkt. In den Untersuchungen zu Kooperationen auf lokaler Ebene wurde im Verlauf der 1990er Jahre noch davon ausgegangen, dass Zusammenarbeit räumliche Nähe brauche. Seither konzentrieren sich die Untersuchungen zunehmend auf Netzwerkstrukturen nationaler und internationaler Ebene (vgl. SCHAMP 2000: 93). Mittlerweile stellt die Netzwerktheorie eines der Hauptkonzepte in der Wirtschaftsgeographie dar (vgl. ETTLINGER 2003; GRABHER 2006; GLÜCKLER 2006).

3.1 Wirtschaftlicher Wandel

Mit der „Krise des Fordismus“ (SCHAMP 2000: 122) endet eine Phase klar strukturierter, industrieller Massenproduktion. Als verantwortliche Prozesse werden allgemein Flexibilisierung, Globalisierung und der Wandel hin zur Dienstleistungsgesellschaft angeführt. Veränderungen in der Produktion haben neue Formen gesellschaftlicher und räumlicher Arbeitsteilung sowie neue Koordinations- und Kontrollmechanismen begründet. Orte des Konsums und der Produktion wurden räumlich voneinander unabhängig. Die seit den 70er Jahren in

Gang gesetzten Entwicklungsprozesse können auch heute noch nicht als abgeschlossen betrachtet werden. Eine funktional klar geregelte Form der Produktion und Organisation ähnlich dem System des Fordismus konnte sich nicht herausbilden. Neben Markt und Hierarchie bestimmen immer komplexere und flexiblere Organisationsformen die Realwirtschaft. (vgl. SCHAMP 2000: 122)

3.1.1 Tertiärisierung

Dienstleistungen spielten vor der Krise der fordistischen Produktion in den Industriestaaten eine geringere Rolle, als das heutzutage der Fall ist. Es waren auch die Umbrüche in den Produktionssystemen, die die Entwicklung im Dienstleistungsbereich vorantrieben. SCHAMP (2000: 124f) führt die steigende Bedeutung von unternehmensbezogenen Dienstleistungen auf vier Prozesse zurück: Komplementarität neuer Produkte, Auslagerung, Modernisierung von Produktionsprozessen und Regulierung.

> „Diese Prozesse verlaufen gleichzeitig, verknüpfen sich untereinander in Wechselwirkungen […], die den Prozess der Tertiärisierung der industriellen Produktion vorantreiben. Vielfältige neue Schnittstellen in Wertschöpfungsketten entstehen zwischen der Industrie und Dienstleistungen. In ihnen bleibt die industrielle Produktion der Kern.“ (SCHAMP 2000: 125)

Dienstleistungen sind in einer stark arbeitsteiligen und globalisierten Welt eng an den produzierenden Bereich der Wirtschaft gekoppelt. Tertiärisierung stellt die Basis zur Steuerung für Produktionsabläufe über größere räumliche Maßstabsebenen dar (vgl. SCHAMP 2000: 126).

3.1.2 Flexible Spezialisierung

Starre fordistische Produktionsstrukturen erwiesen sich als ineffizient, wurden aufgebrochen und durch neue flexiblere Organisationsformen ersetzt. DICKEN und LLOYD (1999) beschreiben das Entstehen flexibler Spezialisierung (vgl. PIORE und SABEL 1984) auf folgende Weise:

> „Flexible Spezialisierung ist in erster Linie ein Organisationssystem, das durch einen Fragmentierungsprozeß

> entsteht. Im Fall der Produktion wird dies mit dem Niedergang des klassischen, vertikal integrierten fordistischen Unternehmens assoziiert“ (DICKEN und LLOYD 1999: 316)

Weiters geben DICKEN und LLOYD (vgl 1999: 316) Desintegration und Dezentralisierung als zentrale Formen von produktionsbezogener Flexibilisierung an. Durch die Errungenschaften in der Informationstechnologie wurde enormes Entwicklungspotential geschaffen. Die Anwendung dieser Technologien führte zu neuen Möglichkeiten der Flexibilisierung hinsichtlich Produktionsmengen, Produktvarianten und Produktionsabläufen (vgl. BATHELT und GLÜCKLER 2012: 412f). Erst moderne Informationstechnologien machen Desintegration und Dezentralisierung möglich. Räumliche Nähe als entscheidendes Kriterium in der Organisation von wirtschaftlichen Abläufen hat seine Bedeutung verloren (vgl. DICKEN und LLOYD 1999: 317).

Flexible Spezialisierung (vgl. PIORE und SABEL 1984) ist eine Unternehmensstrategie, die sich vor allem für kleine und mittlere Unternehmen als effizient erwiesen hat. Durch den Zusammenschluss flexibel spezialisierter Unternehmen ergeben sich enge Verflechtungen in Wertschöpfungsketten. Jedoch auch Großunternehmen streben Flexibilität an. Der Einsatz von lokal angepassten Strategien in der Produktion und bei Problemlösungen lässt Großunternehmen zu flexiblen AkteurInnen in der Wirtschaft werden. (vgl. BATHELT und GLÜCKLER 2012: 413f)

Die zunehmende Spezialisierung der Unternehmen führt nicht nur zu neuen und netzwerkartigen Organisationsformen von Produktionsstrukturen und Strukturen des wirtschaftlichen Austauschs, sie birgt auch Schattenseiten. Bereits SCHAMP (2000: 130) verweist in diesem Kontext auf rigide Verträge mit Zulieferern und auf negative Auswirkungen auf Beschäftigungsverhältnisse.

3.1.3 Globalisierung

Globalisierung bezeichnet die Tendenz hin zu globalen Strukturen, Mustern und Einstellungen in den Bereichen des sozialen, politischen und wirtschaftlichen Lebens. Es handelt sich dabei um einen Prozess, der die globale Ebene und die Ausweitung ökonomischer Prozesse auf diese Maßstabsebene in den Vordergrund rückt.

> „Die lokalen und regionalen Interaktionen scheinen damit zurückzutreten gegenüber einer wachsenden ‘Entbettung’ […] oder ‘Entterritorialisierung’ […], die eine Eingliederung in weltumspannende, eben ‘globale’ Interaktionen meint.“ (SCHAMP 2000: 131)

SCHAMP (2000: 131ff) führt folgende Einflussfaktoren auf die In-Gang-Setzung der Globalisierung an: politische Neuordnung der Regulierung internationaler Interaktionen, neue Informations- und Kommunikationstechnologien, neue Transporttechnologien, Durchsetzung neuer Organisationsformen (wie Transnationale Unternehmen und globale Warenketten) und die wachsende Bedeutung von Wissen als Produktionsfaktor. Die Wirkungsmechanismen zwischen den verschiedenen räumlichen Ebenen hin zur globalen Ebene sowie deren Auswirkungen in räumlicher Hinsicht beherrschen den wissenschaftlichen Diskurs der Wirtschaftsgeographie. Dabei stehen neue Formen des Austausches und der Produktion im Mittelpunkt des Interesses.

3.2 Unternehmensgrenzen und Embeddedness

Um über vernetzte Unternehmen diskutieren zu können, sollte eigentlich zuvor geklärt werden, was genau der Begriff Unternehmen in der Wirtschaftsgeographie beschreibt, wo die Grenzen dieser Einheit liegen und wie diese beschaffen sind. Diese Fragen sind jedoch nicht eindeutig zu beantworten. Es gibt in der Wirtschaftsgeographie keine klare, allgemein gültige Definition zum Begriff „Unternehmen“, der Untersuchungseinheit auf Mikroebene (vgl. MASKELL 2001: 329).

Die Abgrenzung des Begriffs kann über verschiedene Zugänge erfolgen. Es kann zum Beispiel die Unternehmensgröße herangezogen werden. Die Skala reicht von kleinen Familienunternehmen bis hin zu großen transnationalen Kooperationen mit mehreren, auf dem Globus verteilten Geschäftsfeldern. Auch Systeme wie Industriesparte oder Produktionskette ermöglichen eine Konkretisierung des Begriffs. Untersuchungen von Strukturen, Transformations- und Entwicklungsprozessen in der Wirtschaftsgeographie haben das Unternehmen als Einheit auf Mikroebene und deren eindeutige, allgemein gültige Abgrenzung nicht

zu einem vorrangigen Thema werden lassen. (vgl. DICKEN und MALMBERG 2001: 345)

3.2.1 Das Unternehmen der Neoklassik als „Black Box“

In der neoklassischen Theorie erfolgt über den Markt ein Ausgleich von Angebot und Nachfrage. Weiters wird davon ausgegangen, dass sich Unternehmen und andere AkteurInnen gewinn- beziehungsweise nutzenmaximierend verhalten, dass vollständige Konkurrenz herrscht sowie vollständige Information gegeben ist. Grenzproduktivität beziehungsweise Grenznutzen bilden die Grundlage für die Entscheidungen verschiedener AkteurInnen. In der Nachkriegszeit dominierte die neoklassische Theorie die Wirtschaftsgeographie. Die Bezugnahme auf „das Unternehmen“, wie sie in der Neoklassik erfolgt, ist jedoch kritisch zu sehen:

> „At one time the mainstream skeleton theory of the neoclassical firm constituted a platform that was widely used by economic geographers, although it hardly ever amounted to more than a black-box contraption converting price signals from the market into the output of commodities or intangibles without any specification of particular processes involved“ (MASKELL 2001: 330).

In neoklassischen Studien der Wirtschaftsgeographie wurde „das Unternehmen“ sowie auch „der Markt“ (vgl. BERNDT et al. 2011: 114) als „Black Box“ behandelt (vgl. MASKELL 2001: 330; GLÜCKLER 2001: 211; SCHAMP 2000: 57). Das Unternehmen wurde als Einheit mit klaren Grenzen verstanden, dessen Wirkungsbereiche Thema in Untersuchungen waren, dessen innere Mechanismen jedoch nicht interessierten (vgl. SCHAMP 2000: 59). So erstellte etwa die Raumwirtschaftslehre Modelle bei denen Raumeigenschaften die entscheidenden Einflussfaktoren im unternehmerischen Handeln darstellten. Im Mittelpunkt der Betrachtung stand die „räumliche Ordnung“ der Wirtschaft (vgl. BATHELT und GLÜCKLER 2012: 37f). Das Unternehmen als „Black Box“ anzunehmen stellte sich jedoch als zu kurz gegriffen heraus. Um mehr über Unternehmen, ihre Wirkungsbereiche und Funktionsweise erfahren zu können, konnte diese Vereinfachung nicht mehr weiter gelten. Die Wirtschaftsgeographin und der Wirtschaftsgeograph waren aufgefordert weiter zu gehen und nicht mehr an den Toren von Unternehmen Halt zu machen (vgl. DICKEN und LLOYD 1999: 216).

Denn der Markt verhält sich nicht idealtypisch und die Grundannahmen neoklassischer Theorie waren ebenfalls in die Kritik von WissenschafterInnen geraten.

Die Integration verschiedener wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Ansätze hat dazu geführt, dass Unternehmen nicht mehr als ausschließlich vom Raum beeinflusst angesehen werden, sondern als selbst gestaltende AkteurInnen innerhalb eines sozial konstruierten Raumes wahrgenommen werden. Das Unternehmen als AkteurIn wird in den Mittelpunkt des Interesses gerückt, die Annahme einer Black Box aufgebrochen. (vgl. BATHELT und GLÜCKLER 2012: 38ff)

3.2.2 Dynamische Zeiten - flexible Grenzen

Die „Krise des Fordismus“ (vgl. SCHAMP 2000: 60) und der Einfluss von Flexibilisierung, Tertiärisierung und Globalisierung verstärken das Forschungsinteresse an Unternehmensstrukturen, deren Beschaffenheit und deren Grenzen. Die Veränderlichkeit von Unternehmensgrenzen wird in dynamischen Zeiten zum Mittel, um sich in einem Umfeld von komplexen, unsicheren und risikoreichen Handlungen zu behaupten (vgl. SCHAMP 2000: 59f).

> „Das Unternehmen steht sowohl aus internen Gründen – veränderte Zielsetzungen – als auch aus externen Gründen – veränderte Wettbewerbsverhältnisse – unter dem Zwang zu Veränderungen“ (SCHAMP 2000: 62).

Internalisierungen und Externalisierungen von Transaktionen (make-or-buy-Entscheidung) verschieben die Grenzen von Unternehmen zu ihrer Umwelt (vgl. DICKEN und LLOYD 1999: 268). Auch SCHAMP fokussiert im folgenden Zitat auf die Notwendigkeit der Veränderlichkeit von Unternehmensgrenzen.

> „Wie gesagt, sind die Grenzen des Unternehmens nicht über lange Zeit fest. Unternehmen können selbst bestimmen, was intern geschieht und was extern, und dabei sehr verschiedene Formen der Vernetzung zwischen internen und externen Tätigkeiten finden“ (SCHAMP 2000: 62).

Der Verein Netzwerk Logistik Österreich (VNL) fasst die neue Situation auf folgende Weise zusammen:

> „Früher galt es, die interne Wertschöpfungskette eines Unternehmens zu optimieren (von der Beschaffung bis zum Absatz). Mittlerweile ist man dazu übergegangen, ein Unternehmen über seine Grenzen hinweg zu betrachten und die Wertschöpfungskette vom Rohstofflieferanten bis zum Endkunden auszuweiten“ (VNL online: 2012a).

Eine veränderte Bedeutung und Wahrnehmung von Unternehmensgrenzen aufgrund einer veränderten Herangehensweise von ökonomischen AkteurInnen kommt klar zum Aussdruck.

3.2.3 Unternehmen als Netzwerke in Netzwerken

Das Konzept der Embeddedness ermöglicht es, das Unternehmen als eine „kontext-gebundene Einheit“ (SCHAMP 2000: 57) zu verstehen. Dadurch ergaben sich im wirtschaftsgeographischen Diskurs verschiedene Fragen zur Organisation und Vernetzung von Unternehmen. Unternehmen sind von EigentümerInnen gesteuerte Einheiten, deren Funktionen in Bezug auf Kontrolle von Finanzen, Ressourcen und Beschäftigung eine enorme gesellschaftliche Bedeutung haben. Über Eigentumsverhältnisse sind die Grenzen von Unternehmen klar geregelt. Abseits von Eigentumsverhältnissen verschwimmen die Grenzen von Unternehmen im wirtschaftlichen Alltag durch Externalisierungen und durch Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und Organisationen. Es stehen sich somit nicht mehr einzelne Unternehmen im Wettbewerb gegenüber, sondern es konkurrieren Netzwerke mit Netzwerken (vgl. MYHR und SPEKMAN 2005: 179; VNL 2012a). Auch der Einfluss von Unternehmen auf verschiedene Bereiche ihrer Umwelt ist nicht klar abzugrenzen. DICKEN und MALMBERG (2001) beschäftigen sich mit Zusammenhängen von Unternehmen und Raum, dem sogenannten „firm-territory-nexus“, aus relationaler Perspektive. Sie plädieren für folgende Sichtweise: „Our basic position is that firms are essentially networks within networks“ (DICKEN und MALMBERG 2001: 352). Sie betonen die Einbettung von Strukturen bezogen auf das Unternehmen, das an sich schon ein Netzwerk darstellt, in größere strukturelle Zusammenhänge.

> „Insofar as firms are networks embedded in the broader networked structure of industrial systems, the firm-territory nexus is not just an issue of how individual firms are related to the territory within which they happen to be located. It also

> involves the more complex issue of how firms are embedded in systems relating them to other firms and institutions, and how such systems, in turn, are territorialized“ (DICKEN und MALMBERG 2001: 359).

Angesichts der Darstellungen in Kapitel 2.2.4 wäre die Sichtweise „networks within networks“ um eine weitere Ebene (persönliche Netzwerke) zu ergänzen, sodass folgender Ansatzpunkt zur Untersuchung von Netzwerkstrukturen entsteht: Netzwerke in Netzwerken in Netzwerken. Das Konzept der Embeddedness hilft soziale Steuerungsmechanismen der Vernetzungsprozesse auf und über alle drei Ebenen hinweg zu verstehen. Von wesentlicher Bedeutung ist in diesem Kontext, wie in Kapital 2.1.2 angeführt, die strukturelle Embeddedness, die die Embeddedness dyadischer Beziehungen innerhalb eines Beziehungsgeflechts beschreibt. Die Vorteile von vernetzten Beziehungsstrukturen von Unternehmen liegen, abgesehen von Effizienz, in erhöhter Flexibilität und gesteigerter Adaptionsfähigkeit, was eine reine Steuerung über Marktmechanismen nicht ermöglicht (vgl. DOMÉNECH und DAVIES 2011: 295). Die Integration von persönlichen Netzwerken bei der Betrachtung von Unternehmensnetzwerken kann in Zusammenhang mit ETTLINGERS (2004) Ausführungen zum Einfluss von Emotionen und gleichzeitiger Betrachtung von Unternehmensnetzwerken aus Genderperspektive neue Erkenntnisse zur Funktionalität von Netzwerkstrukturen bringen (vgl. Kapitel 2.2).

3.3 Unternehmensbezogene Netzwerke kooperieren auf verschiedenen Ebenen

Unterschiedliche Formen von Unternehmenskooperationen befinden sich im Spannungsfeld zwischen Markt und Hierarchie. Sie werden im wissenschaftlichen Diskurs der Wirtschaftsgeographie als Unternehmensnetzwerke bezeichnet. Innerhalb dieses Spannungsfeldes von unternehmensübergreifenden Netzwerken siedelt STRAMBACH (1995: 85) das Konsortium, das Franchisesystem, die strategische Allianz, das Joint Venture und Subaufträge an. Allgemein betrachtet schließen sich Unternehmen aufgrund gemeinsamer Ziele zu Netzwerken zusammen und jede Akteurin sowie jeder Akteur erwartet sich Vorteile durch die Zusammenarbeit im Netzwerk. Neben diesen erwarteten Vorteilen in Hinblick auf

die gemeinsam vereinbarten Ziele gibt es noch weitere positive Effekte. Sie ergeben sich aus der Embeddedness eines Unternehmens in ein Unternehmensnetzwerk und in weiterer Folge durch die Verflechtungsbeziehungen dieses Unternehmensnetzwerks mit seinem Umfeld. (vgl. DICKEN und MALMBERG 2001: 352-359) Daraus resultiert im Vergleich zu marktförmigen Beziehungen eine anpassungsfähige Organisationsform, die die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen steigert (vgl. DOMÉNECH und DAVIES 2011: 295). Sich verändernde Anforderungen, die sich durch das Umfeld ergeben, bedeuten für die PartnerInnen in Unternehmensnetzwerken in letzter Konsequenz nicht mehr den Marktaustritt, sondern vielmehr das Initiieren von Entwicklungs- und Innovationsprozessen zur Anpassung an neue Herausforderungen (vgl. SCHAMP 2000: 65f).

3.3.1 Unternehmensnetzwerke

In der Literatur werden vier Charakteristika zur Beschreibung von Unternehmensnetzwerken angegeben: Reziprozität, Interdependenz, Macht und lose Kopplung (vgl. BATHELT und GLÜCKLER 2012: 234f; SCHAMP 2000: 66f). Netzwerke zeichnen sich durch wiederholte Interaktionen und somit fortdauernde Beziehungen aus, wodurch sich ein Zusammenhang mit dem informellen Steuerungsmechanismus Vertrauen ergibt. Bei zwischenbetrieblichen Kooperationen, die im Vorfeld als zeitlich begrenzt vereinbart wurden, spricht man nicht mehr von Netzwerken, sondern von Projekten.

Reziprozität

Reziprozität bezeichnet die Gegenseitigkeit von Geben und Nehmen in Netzwerkbeziehungen. Der Zusammenschluss zu einem Netzwerk passiert grundsätzlich freiwillig, wobei schwächere PartnerInnen oft keine Auswahl haben, mit wem sie sich zusammenschließen, oder die Größe des Marktes die PartnerInnenwahl einschränkt. Die AkteurInnen gehen über einen längeren Zeitraum ein partnerschaftliches Verhältnis der Zusammenarbeit ein, das durch Reziprozität gekennzeichnet ist. (vgl. BATHELT und GLÜCKLER 2012: 234).

> „Reziprozität bedeutet, dass nicht jede einzelne Transaktion genau aufgerechnet wird, sondern dass zwei Tauschpartner

> darauf vertrauen, dass keiner von beiden langfristig zulasten des anderen profitiert […]“ (BATHELT und GLÜCKLER 2012: 234).

Reziprozität braucht Vertrauen zwischen den verbundenen AkteurInnen, wodurch sich Unternehmensnetzwerke wesentlich von der Organisationsform des Marktes unterscheiden.

Interdependenz

NetzwerkpartnerInnen sind voneinander abhängig. Über die gegenseitigen Erfahrungen in der Zusammenarbeit kommt es im Idealfall zur Bildung von Vertrauen und Reputation. Auch die Gefahr opportunistischen Verhaltens verringert sich über die Dauer der Zusammenarbeit (vgl. BATHELT und GLÜCKLER 2012: 235).

Macht

Ausgeglichene Machtverhältnisse zwischen NetzwerkpartnerInnen können, aber müssen nicht aufgrund von Reziprozität oder Interdependenz bestehen. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang die Funktionalität des Netzwerks. Machtverhältnisse müssen so aufgeteilt sein, dass Anpassungen des gesamten Netzwerks an sich verändernde Bedingungen möglich sind. Ist das nicht der Fall, so sind die Vorteile durch den Zusammenschluss verloren gegangen. (vgl. ebd. 2012: 235)

Lose Kopplung

AkteurInnen in Netzwerken gehen Netzwerkbeziehungen freiwillig ein und sind lose aneinander gekoppelt. Jede Partnerin und jeder Partner des Netzwerks kann über sein Ausscheiden selbst entscheiden (vgl. ebd. 2012: 235). „Durch die freiwillige Mitwirkung im Netzwerk entsteht ein stabiler Kontext für die Interaktionen und Kommunikation der Akteure, […]“ (ebd. 2012: 235). Schwache Verbindungen unterstützen dabei Innovationsprozesse stärker als enge Verbindungen (vgl. Kapitel 2.2.3) und ermöglichen durch ständige Anpassung an neue Anforderungen den Fortbestand eines Netzwerks (vgl. SCHAMP 2000: 66).

3.3.2 Abgrenzung Netzwerkstrukturen

Die Komplexität von Netzwerkstrukturen erschwert deren Abgrenzung. Die Realwirtschaft weist eine Vielfalt von Netzwerkstrukturen zwischen Unternehmen über alle Maßstabsebenen hinweg auf, die durch den Grad ihrer Formalität, den Zweck (gemeinsame Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Absatz und Marketing, Finanzierung) und die Art der Steuerung von ihren AkteurInnen unterschiedlich gestaltet werden können. (vgl. SCHAMP 2000: 67f).

Territoriale Abgrenzung: national und international/global

Die Entwicklung von Theorien im Kontext territorial abgegrenzter Netzwerke beschränkt sich des Öfteren auf die lokale und regionale Ebene. Die Aufforderung (siehe 2.3 Embeddedness und geographische Maßstabsebenen) zur Untersuchung von Netzwerkstrukturen auf nationaler und internationaler Ebene unterstützt auch SCHAMP (2000: 93f). Er betont die Bedeutung des nationalen Territoriums. Die kulturelle Einbettung von Unternehmen innerhalb nationalstaatlicher Grenzen übt enormen Einfluss auf ihre Handlungsentscheidungen aus. Soziale und politische Zusammenhänge auf nationaler Ebene dürfen in der Debatte um Netzwerkstrukturen keinesfalls vernachlässigt werden.

Die heutigen, zentralen wirtschaftlichen AkteurInnen auf internationaler und globaler Ebene sind internationale, multinationale und transnationale Unternehmen. Diese bilden Netzwerke, die über die Konzepte von globalen Waren- und Wertschöpfungsketten sowie globale Produktionsnetzwerke abgegrenzt und explizit gemacht werden können.

Strategische Abgrenzung

Unternehmensstrategien haben Einfluss auf die Struktur des Unternehmens. Es kann daher auch eine Abgrenzung von zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Bezug auf vertikale und horizontale Unternehmensnetzwerke gemacht werden.

Im Zusammenhang mit vertikalen Netzwerken muss der Begriff „strategisches Netzwerk“ (SYDOW 2002) angeführt werden. Er bezeichnet eine Form der Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen, die sich durch kooperative, relativ stabile Beziehungen zwischen Unternehmen auszeichnet und eine gemeinsame Strategie verfolgt. Es handelt sich dabei um vertikale Wertschöpfungsnetze, die

zumeist Machtasymmetrien aufweisen und über fokale Unternehmen gesteuert werden. (vgl. GLÜCKLER und NÉMETH 2012: 96; SCHAMP 2000: 68) Horizontale Netzwerke bestehen aus Unternehmen, die potentiell zwar durch gleiche oder ähnliche Angebote auf ihren Absatzmärkten in Konkurrenz stehen, doch bezogen auf ihre Zugänge zu Ressourcen stehen sie in keinem Wettbewerbsverhältnis zueinander. (vgl. BATHELT und GLÜCKLER 2012: 281; GLÜCKLER und NÉMETH 2012: 98)

Abgrenzung vom Netzwerk zum Projekt

Innerhalb der relationalen Wirtschaftsgeographie stehen die Organisationsformen „Netzwerk“ und „Projekt“ in einem sehr engen Zusammenhang. Eine Abgrenzung von Netzwerken gegenüber Projekten erfolgt über die Zeitdauer der Zusammenarbeit. Projekte haben klare Ziele und definierte Handlungsaufgaben, die in einem im Vorhinein festgesetzten Zeitrahmen erreicht werden müssen, und weisen wie die Organisationsform der Hierarchie eine asymmetrische Machtverteilung auf. Die Projektorganisation kann im Vergleich zur Netzwerkorganisation flexibler agieren. Letztgenannte zeichnet sich im Gegensatz zu Erstgenannter durch das Anstreben stabiler Verflechtungen aus. (vgl. BATHELT und GLÜCKLER 2012: 237-243; VORLEY et al. 2012: 83)

3.4 Steuerungsmechanismen und wirtschaftliche Praxis

Die Zusammenarbeit von eigenständigen AkteurInnen in Unternehmensnetzwerken braucht zur Umsetzung vereinbarter Ziele eine funktionierende Steuerung. Informelle und formelle Mechanismen werden unterschieden. Informelle Mechanismen sind dem sozialen Bereich zuzuordnen und funktionieren über Erwartungshaltungen und Emotionen gegenüber anderen AkteurInnen im zwischenmenschlichen Bereich. Formelle Steuerungsmechanismen bedienen sich schriftlicher Instrumente, wie zum Beispiel Verträgen oder Satzungen zur Umsetzung von Aufgaben. (vgl. GLÜCKLER und NÉMETH 2012: 95)

3.4.1 Informelle Steuerung

Die Einführung des Netzwerkbegriffes entstand aus der Wendung hin zu einer relationalen Perspektive in der Wirtschaftsgeographie. Damit ging die Wahrnehmung und Integration der Bedeutung des sozialen Umfelds einher. Aus diesem Kontext heraus wurde die Governance von Netzwerken über informelle Steuerungsmechanismen untersucht und erklärt. Als informelle Steuerungsmechanismen in Netzwerken fungieren Vertrauen und Reputation, zwei soziale Mechanismen, die innerhalb des Embeddednesskonzepts die Bildung von Netzwerkstrukturen begründen (vgl. GLÜCKLER 2001: 215). Macht, Sympathie und Einflussnahme ergänzen die Mechanismen der informellen Netzwerksteuerung (vgl. GLÜCKLER und NÉMETH 2012: 99).

Zusammenarbeit beruht auf dem Merkmal der Gegenseitigkeit. Die AkteurInnen vertrauen darauf, dass die jeweils gegenüber stehenden AkteurInnen nicht opportunistisch handeln. Aus diesem Grund spielt Vertrauen in Netzwerkbeziehungen eine tragende Rolle.

Wiederholt positive Erfahrungen in einer Zusammenarbeit stärken das Vertrauen (vgl. DOMÉNECH und DAVIES 2011: 295) und unterstützen die Bildung von Reputation (vgl. Kapitel 2.1.2). Weiters fördert eine gute und ehrliche Kommunikation die Zusammenarbeit und nimmt positiven Einfluss auf die Entwicklung von Vertrauen und Reputation, die als sich ständig in Entwicklung befindliche Phänomene angesehen werden müssen (vgl. KWON und SUH 2004: 11f). Bei der Auswahl von GeschäftspartnerInnen stellt Vertrauen einen wesentlichen Mechanismus bei Entscheidungen dar (vgl. AOYAMA et al. 2006: 333). Die Bedeutung von Vertrauensbeziehungen und daraus entstehende Reputation in Netzwerken überlagern auch formelle Instrumente (MEYER 2012: 22). MEYER (2012) stellt bei ihrer Untersuchung zu Netzwerken der Elektronikindustrie Chinas fest:

> „For contacting and selecting partners, firms use their networks instead of the formal procedure of quality assessment“ (MEYER 2012: 22).

Auch MYHR und SPEKMAN (2005) haben sich mit der Zusammenarbeit in Lieferketten und der Bedeutung von Vertrauen in Bezug auf die elektronischen Möglichkeiten des Austauschs beschäftigt. Ihre Ergebnisse unterstützen die

These, dass Vertrauen eine notwendige Basis für Zusammenarbeit darstellt. Vertrauen zu haben bedeutet, davon überzeugt zu sein, dass die PartnerInnen in der Lage sind, die gemeinsamen Interaktionen durchzuführen, das auch tatsächlich beabsichtigen und so den gemeinsam vereinbarten Zielen nachkommen (vgl. MOHR und SPEKMAN 1994).

Vertrauen allein reicht jedoch nicht aus. Wie MYHR und SPEKMAN betonen:

> „Trust alone is not sufficient, however, for supply-chain relationships to achieve collaboration since mechanisms must also be in place so that information can be readily exchanged among partners. One such mechanism is electronically mediated exchange and its role in fostering collaboration is of particular interest in today´s increasingly digital economy“ (MYHR und SPEKMAN 2005: 180).

Ihre Untersuchung verknüpft den sozialen Mechanismus Vertrauen mit konkreten Mitteln der Umsetzung in der Praxis.

Die Untersuchung informeller Mechanismen ist trotz zahlreicher Ergebnisse mehrerer wissenschaftlicher Disziplinen sinnvoll und wichtig. VORLEY et al. (2012) plädieren diesbezüglich in der Wirtschaftsgeographie für einen neuen Ansatz und schlagen die Erstellung und Überprüfung von Hypothesen vor, warum Netzwerke nicht funktionieren. So konnten sie einen Zusammenhang von nicht funktionierenden Netzwerken mit persönlichen Beziehungen der AkteurInnen feststellen. Im wissenschaftlichen Diskurs der Wirtschaftsgeographie gibt es die Forderung Mechanismen und Instrumente der informellen und formellen Ebene integriert zu betrachten (vgl. GLÜCKLER und NÉMETH 2012: 99). Im folgenden Kapitel wird darauf eingegangen.

3.4.2 Integrative Betrachtung formeller und informeller Steuerung

Formelle Steuerung bedeutet, dass die GeschäftspartnerInnen schriftliche Vereinbarungen abschließen.

> „Formelle Regeln halten fest, welche Rechte, Pflichten und mögliche Sanktionen im Netzwerk Geltung haben. Sie variieren in Abhängigkeit von Netzwerkzielen und dem Kontext des jeweiligen Netzwerks und reichen von eher lose verfassten Vereinssatzungen eines politisch ausgerichteten Ärztenetzwerkes bis hin zu detailliert ausgearbeiteten Verträgen

> in einem Joint-Venture Netzwerk […]“ (GLÜCKLER und NÉMETH 2012: 100).

Die wesentlichen Aspekte der Steuerung von Netzwerken liegen zum Beispiel in den Bereichen des Rechts, der Kommunikation und der Weitergabe von Wissen, dem Einsatz von Instrumenten, der Netzwerkkoordination und sozialen Einflussbereichen. Angesichts dieser Aspekte und der gleichzeitigen, oft sehr einseitigen Untersuchung informeller Steuerungsmechanismen fordern GLÜCKLER und NÉMETH (2012: 99) einen Perspektivenwechsel. Sie sind der Meinung, dass nur Untersuchungsansätze, die formelle und informelle Steuerungsmechanismen als nebeneinander existierende und einander ergänzende Governancestrukturen in Betracht ziehen, aufschlussreiche Ergebnisse zur Funktionalität von Netzwerkstrukturen bringen können.

Bemühen um Prozessstandardisierung

Effizienzsteigerung zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ist Thema in Unternehmensnetzwerken. METZGER et al. (2012: 49) haben festgestellt, dass Netzwerke daher bemüht sind, Prozesse zu standardisieren:

> „Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der zentrale Aspekt einer Netzwerk-Governance demnach ist, innerhalb eines Netzwerks Abläufe, Zuständigkeiten und Kommunikationsstrukturen zu standardisieren. Auch wenn dies intuitiv nicht dem Selbstverständnis eines Netzwerks entspricht, das sich ja gerade durch unbürokratische Verständigung auszeichnen soll, scheinen durch Prozess-Standardisierung Zeit und Ressourcen innovationsfördernd eingesetzt werden zu können. Prozess-Standardisierung ist daher ein Indikator für erfolgreiche Netzwerkzusammenarbeit.“ (METZGER et al. 2012: 49).

Netzwerke sind mittlerweile zu einer selbstverständlichen Organisationsform wirtschaftlichen Austauschs geworden. Die Zusammenarbeit mit PartnerInnen hat eine Stufe erreicht, auf der unternehmensübergreifende Abläufe alltäglich geworden sind und Prozessstandardisierung angestrebt wird. Die Wahrnehmung des Netzwerks scheint gegenüber dem Unternehmen als Einheit in den Vordergrund gerückt zu sein. (vgl. METZGER et al. 2012: 49).

Controlling in Netzwerken

Netzwerkstrukturen sind in der Wirtschaft allgegenwärtig. Wie schon erklärt wurde, bedarf es spezifischer Qualitäten interpersoneller Beziehungen, gemeinsamer Strategie und Ziele für deren Entstehen. Zur Feststellung der Zielerreichung und Effizienz dieser Zusammenschlüsse sowie als Basis für deren Weiterentwicklung müssen unternehmensübergreifende Controllingstrategien eingesetzt werden. BERWING et al. (2012) haben sich mit der Nutzung von Controllinginstrumenten in Netzwerken auseinander gesetzt und herausgefunden, dass über soziale Mechanismen hinausgehend auch formale Mechanismen Anwendung finden. „Das Vorhandensein von formalen Zielen ist offensichtlich mit der Verwendung entsprechender formaler Mechanismen – wie Controlling-Mechanismen – verknüpft“ (ebd. 2012: 64). Dieses Untersuchungsergebnis schwächt das oft zitierte Charakteristikum der Gegenseitigkeit in Netzwerkbeziehungen ab. Die Schwierigkeit, formale Mechanismen in Netzwerken anzuwenden, besteht in der rechtlichen Selbständigkeit der Unternehmen. Um die Erreichung der gemeinsamen Ziele überprüfbar machen zu können, werden formale Instrumente schriftlich vereinbart. (vgl. ebd. 2012: 53f; 64f)

3.5 Zusammenfassung

Tertiärisierung, flexible Spezialisierung und Globalisierung haben den wirtschaftlichen Wandel seit den 1970er Jahren mitgetragen. Neue Organisationsformen wirtschaftlichen Austauschs waren aufgrund der Entwicklung neuer Produktionsformen gefragt. Die neoklassische Sichtweise von Unternehmen musste überdacht werden. Die Organisationsform der Unternehmensnetzwerke kam auf. Dynamische Zeiten haben flexible Unternehmensgrenzen gefordert, die Anpassungen von Unternehmensstrukturen aufgrund von Externalisierungen und Internalisierungen möglich gemacht haben.

Der Netzwerkansatz macht es möglich Unternehmen als Netzwerke in Unternehmensnetzwerken zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit zu sehen. Diese beiden Ebenen können noch durch eine weitere Ebene, die der persönlichen Netzwerke von AkteurInnen innerhalb eines Unternehmens, ergänzt werden.

Netzwerkartige Beziehungsstrukturen mehrerer Ebenen sind im Rahmen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit ineinander verschränkt.

Unternehmensnetzwerke zeichnen sich durch Reziprozität, Interdependenz, Macht und lose Kopplung aus. Die Abgrenzung von Unternehmensnetzwerken kann je nach Fokus vielfältig sein.

Informellen Steuerungsmechanismen kommt bei Unternehmensnetzwerken große Bedeutung zu. Doch sind es nicht allein informelle Mechanismen, wie zum Beispiel Vertrauen und Reputation, über die die Steuerung von Unternehmensnetzwerken in der Realwirtschaft passiert. Formelle Mechanismen spielen ebenso eine große Rolle. Eine integrative Betrachtung formeller und informeller Steuerungsmechanismen ist daher in empirischen Arbeiten zur Steuerung von Unternehmensnetzwerken nötig.

4 Transport und Logistik

Die Aufgabenbereiche der Transport- und Logistikbranche bestehen „in der Sicherstellung von Transport, Lagerung, Bereitstellung, Beschaffung und Verteilung von Gütern, Personen, Geld, Informationen und Energie. Damit einher geht die Notwendigkeit der Steuerung und Kontrolle aller dazugehörigen Aufgaben“ (BVL online 2012a). Nach Angaben der Deutschen Bundesvereinigung Logistik (BVL) und des Gabler Wirtschaftslexikons erfordert eine Definition zur Logistikbranche die Anwendung der „Seven-Rights-Definition“ nach PLOWMAN (vgl. BVL online 2012a; GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON online 2012a).

> „Logistik heißt, die Verfügbarkeit des richtigen Gutes, in der richtigen Menge, im richtigen Zustand, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit, für den richtigen Kunden, zu den richtigen Kosten zu sichern. Dieser Ansatz ist für die Ver- und Entsorgung von Unternehmen und Unternehmensnetzwerken - Supply Chains - ebenso anwendbar wie beispielsweise auf den ÖPNV, die Paketzustellung am Samstagvormittag oder militärlogistische Fragestellungen“ (BVL online 2012a).

Die angegebene Definition nach PLOWMAN verdeutlicht die umfassenden Aufgaben der Transport- und Logistikbranche.

Der Wirtschaftsgeograph DICKEN beschreibt die Funktionen der Branche demgegenüber nur in Bezug auf den Güter- und Warenverkehr zusammenfassend wie folgt:

> „The essential function of the logistics and distribution services is to intermediate between buyers and sellers at all stages of the production circuit. […] This involves not only the *physical movement* of materials and goods but also the transmission and manipulation of information relating to such movements. They involve, above all, the organization and coordination of complex flows across increasingly extended geographical distances“ (DICKEN 2011: 400).

Die Bewältigung bestimmter, räumlicher Distanzen von Gütern, Personen und Informationen, sowohl auf lokaler, regionaler wie auch auf globaler Ebene, ist in den Aufgabenbereichen des Transportwesens und der Logistik angesiedelt. Die Bedeutung von derartigen Dienstleistungen ist in einer stark arbeitsteiligen und

globalisierten Wirtschaftswelt enorm (vgl. AOYAMA et al. 2006: 327, DICKEN 2011: 400).

Die Erläuterungen in den folgenden Absätzen beziehen sich auf den Gütertransport. Bei etwaigen Erklärungen und Anmerkungen zu Bereichen der Personentransportlogistik werden diese auch als solche beannnt.

4.1 Stiefkind der Wirtschaftsgeographie

Die Transport- und Logistikbranche, im Speziellen der Güterverkehrsbereich, wird von Seiten der Wirtschaftswissenschaften und Ingenieurswissenschaften intensiv beforscht (vgl. HESSE: 2000: 15ff). In der Wirtschaftsgeographie hat sie bisher wenig Aufmerksamkeit erfahren. AOYAMA et al. (2006: 328) stellen in diesem Zusammenhang fest: „Thus, the logistics industry is an implicitly accepted yet seriously understudied area of research in contemporary economic geography“. Im wissenschaftlichen Diskurs der Geographie sind es zumeist Verkehrsgeographen, die sich mit Fragen zum Thema Transport beschäftigen. Auch im Bereich der Regionalgeographie werden Problemstellungen zu Verteilung und Transport bearbeitet. Das Hauptaugenmerk in der Wirtschaftsgeographie liegt dabei jedoch auf der produzierenden Industrie und deren Organisation. Der Logistikbranche selbst, die notwendigerweise eng an die industrielle Produktion gekoppelt ist, wurde bisher von Seiten der Wirtschaftsgeographie nur wenig Interesse entgegen gebracht. Studien zur Branche und den Herausforderungen an diese vor allem aufgrund von flexiblen und sich schnell wandelnden Produktionsprozessen gibt es somit nur wenige. (vgl. AOYAMA et al. 2006: 327-329; HESSE und RODRIGUE 2004a: 133; HESSE und RODRIGUE 2004b: 171)

Auch DICKEN (2011: 400) kritisiert, dass der Forschungsstand zur Branche im Bereich der Wirtschaftsgeographie wenig umfassend ist. Diese Tatsache spiegelt gleichzeitig eines der Hauptprobleme der Branche wider: Sie leidet nicht nur unter geringer Beachtung, auch ihre Aufgabenbereiche werden als selbstverständlich und funktionell gelöst angenommen. Doch in Zeiten von Produktionsmethoden, die steigende Flexibilität fordern, in denen sich die Erwartungen von AuftraggeberInnen, von AuftragnehmerInnen und auch von KundInnen stetig

verändern und deren Ansprüche in qualitativer Hinsicht ständig steigen, ist die Annahme, Transport und Logistik wären unkomplizierte und einfach zu lösende Aufgaben, nicht zeitgemäß. Ganz das Gegenteil ist der Fall. Funktionierende Dienstleistungen der Transport- und Logistikbranche sind als Basis für moderne Produktions- und Wertschöpfungsketten unabdingbar. (vgl. DICKEN 2011: 400; HESSE und RODRIGUE 2004a: 133)

Als Gründe für das geringe Interesse an der Transport- und Logistikbranche im wirtschaftsgeographischen Diskurs können folgende Argumente angeführt werden: Traditionell beschäftigen sich Wirtschaftsgeographinnen und Wirtschaftsgeographen mit Themen wie zum Beispiel der Produktion, daher werden Dienstleistungen im Bereich der Transport- und Logistikbranche nur als unwesentliche Hilfsdienste im Rahmen von Produktionsprozessen wahrgenommen (vgl. AOYAMA et al. 2006: 328). Die Bedeutung der Dienstleistungen im Bereich Transport und Logistik ist erst in den letzten Jahren aufgrund der ansteigenden Vernetzung von und mit Produktionssystemen gestiegen (vgl. HESSE 2007: 1). Auslöser dafür sind unter anderen Outsourcing-Strategien, die erst seit dreißig Jahren intensiv Anwendung finden (vgl. AOYAMA et al. 2006: 328). Auch die Zuordnung der Transport- und Logistikbranche zu anderen Bereichen der Geographie führte zu dieser geringen Beachtung der Branche in der Wirtschaftsgeographie. Die Veränderungsprozesse, die durch die Entwicklungen in den Produktionsnetzwerken bedingt sind, wurden übersehen und müssen erst wieder in das Bewusstsein der Wirtschaftsgeographinnen und Wirtschaftsgeographen gerückt werden (vgl. AOYAMA et al. 2006: 328).

DICKEN (2011: 400) argumentiert klar für eine intensivere Beschäftigung mit Dienstleistungen im Rahmen von Verteilungsprozessen und daraus resultierenden Anforderungen an die Logistik vor allem in Bezug auf Zeitaufwand und Effizienz dieser Prozessabläufe: „In particular, *time* has come to be seen as the essential basis of successful competition […]. In such a context, the nature and efficiency of distribution systems become central.“ Auch AOYAMA et al. (2006: 329) plädieren für eine intensivere Untersuchung der Transport- und Logistikbranche: „Using the lens of economic geography, our aim is to build on these initial efforts and develop a broader understanding of the distribution sector and its role in the global economy“.

4.2 Dynamik der Aufgabenbereiche

Die Aufgabenbereiche in Transport und Logistik sind vielfältig und umfassen „Planung, Koordination, Durchführung und Kontrolle der Güterflüsse sowie der güterbezogenen Informationen von den Entstehungssenken bis hin zu den Verbrauchssenken (GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON online 2012a)“. Welcher Dynamik diese Aufgaben unterliegen, wird hauptsächlich durch die Dynamik in den Organisationsformen einer arbeitsteiligen Realwirtschaft bestimmt.

In den 1970er Jahren waren Transport, Umschlag und Lagerung die Hauptaufgabenreiche der Branche und werden im wissenschaftlichen Diskurs zur Logistik in Deutschland zusammenfassend als klassische Logistik bezeichnet (vgl. BVL online 2012b). Seit den 1980er Jahren erfährt die Branche einen enormen Aufschwung. Maßgeblicher Auslöser dafür ist die Entwicklung von Outsourcingstrategien, vorerst im Produktionsbereich. Folglich beginnt die Branche die „Optimierung funktionsübergreifender Abläufe“ (BVL online 2012b) zu übernehmen. Die Annahme, es handle sich bei der Transport- und Logistikbranche um arbeitsintensive Aufgaben, die nur den Transport und die Lagerung von Gütern betreffen, gehört seither der Vergangenheit an. (vgl. AOYAMA et al. 2006: 328; HESSE und RODRIGUE 2004b: 173 ff)

Durch die Integration neuer Funktionen in ihre Aufgabenbereiche erfährt die Transport- und Logistikbranche einen Bedeutungsaufschwung, der bis heute anhält. Technische Neuerungen, Veränderungen in Produktionsketten und Verteilungsaufgaben sind einer permanenten und intensiven Entwicklung unterworfen, woraus sich breite Aufgabenfelder für die Branche ergeben. Die BVL fasst die Entwicklung der Logistik in Deutschland auf folgende Weise zusammen:

> „Die Logistik muss sich einer kontinuierlichen Neuorientierung unterziehen, um auch bei veränderten Rahmenbedingungen die effiziente Erfüllung ihrer Aufgabenstellungen zu gewährleisten. In den letzten 30 Jahren hat sich die Logistik dabei von einer primär auf die physischen Abläufe fokussierten Unternehmensfunktion zu einem ganzheitlichen, prozess- und kundenorientierten Managementkonzept und Führungsinstrument entwickelt“ (BVL online 2012b).

4.2.1 Typen von Logistikanbietern

Die Leistungen der Branche sind vielfältig. Unterschiedliche Einzelunternehmen bieten verschiedene Bandbreiten von Leistungen an. DICKEN (2011: 414) erklärt: „Some [logistics providers] have diversified into complete 'one-stop shops'; others have remained more narrowly focused on providing a limited range of functions". Daraus ergibt sich auch eine Reihe verschiedener Logistikanbieter, die DICKEN, wie in Abbildung 1 dargestellt, auf folgende Weise einteilt: „asset-based logistic providers", „traditional transportation and forwarding companies", „skill-based logistic providers" und „network-based logistic providers". Die beiden ersten Gruppen bieten „physical services" an, die beiden anderen Gruppen zeichnen sich vor allem durch „management services" aus.

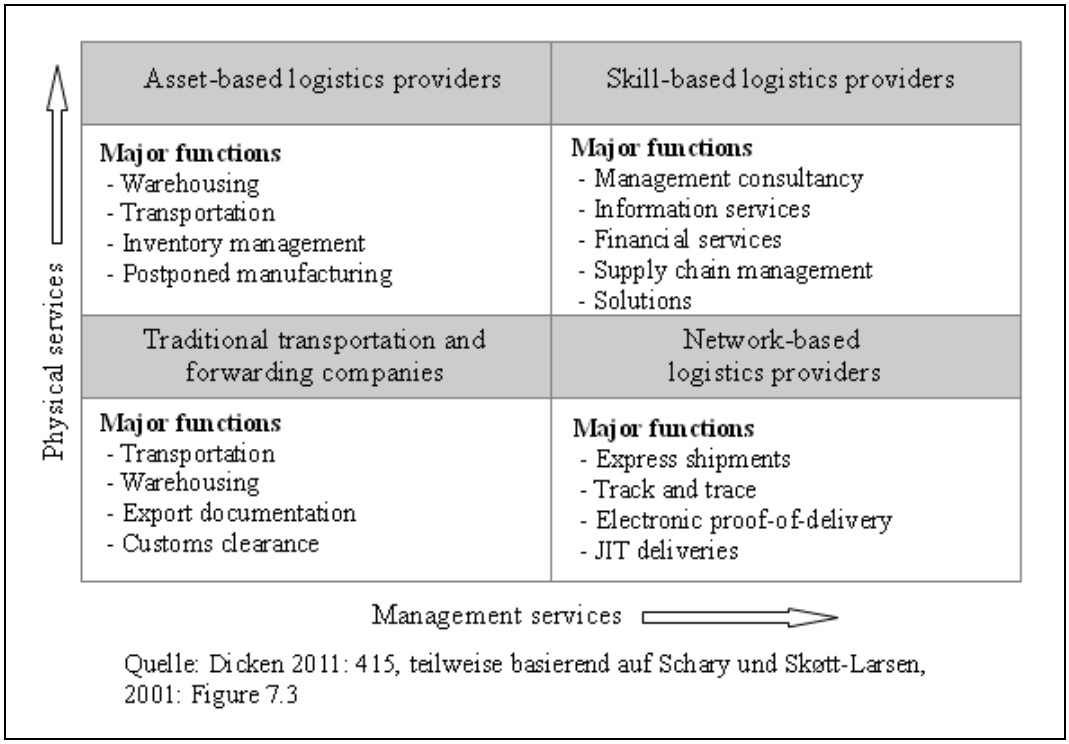


Abbildung 1: Types of Logistics Service Providers

Die Entwicklungen in der Branche haben sogenannte „Third Party Logistics-Anbieter" (3PL) und „Fourth Party Logistics-Anbieter" (4PL) hervorgebracht. Über 3PL-Anbieter erledigen Unternehmen extern ihre Logistik. Der VEREIN NETZWERK LOGISTIK ÖSTERREICH (VNL) erklärt die Stellung von 3PL so: „Dieser [3PL-Anbieter] stellt die „dritte Partei" zwischen dem Hersteller und dem

Endkunden oder Handelsunternehmen dar“ (VNL online 2012b). 3PL-Anbieter übernehmen die Planung und Optimierung von Lieferketten. Sie verfügen dabei auch über eigene Anlagegüter (Assets) wie zum Beispiel Fahrzeuge oder Lagerhallen. Im Gegensatz dazu haben „Fourth Party Logistics-Anbieter“ (4PL) keine derartigen, eigenen Assets. 4PL sind Vermittler zwischen den verschiedenen LogistikdienstleisterInnen und den AuftraggeberInnen. Ihre Aufgaben liegen in der Erarbeitung eines optimalen, dem Kunden gerecht werdenden Transport- und Logistikkonzepts, der Beratung und Planung. (vgl. VNL online 2012d; VISSER und LAMBOOY 2004)

Auch AOYAMA et al. (2006: 332) klassifizieren Logistikanbieter nach ihren Tätigkeiten um einen Überblick über die verschiedenen Formen von Unternehmen zu schaffen. Sie geben dazu an:

> „For expository purposes we provide an operational structure for the different types of logistics provider companies […]. We realize that such an amorphous and evolving industry like logistics cannot be exhaustive or mutually exclusive, but it does provide some structure to help in understanding the different types of logistics providers, their functions, and the services they provide“.

Abbildung 2 zeigt ihre Klassifikation von Logistikanbietern nach Tätigkeiten. Es werden asset- und leicht assetbasierte sowie nicht-assetbasierte Unternehmen neben 3Pl-Anbietern und 4PL-Anbietern unterschieden.

Unternehmen unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich ihrer Leistungen, sondern auch hinsichtlich ihrer Größe. Die funktionale Zersplitterung und die gleichzeitigen Bestrebungen auf globaler Ebene zu agieren und Lieferketten zu steuern, machen die Existenz kleiner und großer Unternehmen möglich. DICKEN (2011: 414) stellt im Zusammenhang mit der Unternehmensgröße fest, dass in der Transport- und Logistikbranche verstärkt Fusionen und Akquisitionen angestrebt werden. Auch AOYAMA et al. (2006: 332) haben einen derartigen Trend in ihrer Untersuchung zur Situation in den Vereinigten Staaten festgestellt. Trotz dieser verstärkten Fusions- und Akquisitionsbestrebungen haben AOYAMA et al. (2006: 332f) in ihren Interviews auch herausgefunden, dass es keine Befürchtungen um den Bestand kleiner Unternehmen gibt: Kleine Unternehmen können wettbewerbsfähige Preise anbieten, sind regional spezialisiert und verfügen

durchaus auch über die Möglichkeiten, große Aufträge annehmen zu können. Daher ist ihr Bestand trotz des steigenden globalen Wettbewerbs nicht gefährdet.

Asset- und leicht assetbasierte Unternehmen
- Transport über Land, Luft und Wasser
- Lagerung.

Nicht-assetbasierte Unternehmen
- Beratung bei der Organisation von Lieferketten (Supply Chain Management) und in der Softwareentwicklung
- Speditionsdienste
- Frachtführer ohne eigenen Schiffsbetrieb
- Verzollung
- Brokerage und Online-Vermittlung (E-commerce-Anbieter)

Third-Party-Logistik-Anbieter (3PLs)
- Leistungen von Asset- und Nicht-assetbasierten Unternehmen, die von Unternehmen an Logistikdienstleister zur Lieferkettenorganisaton (Supply Chain Management) ausgelagert werden

Fourth-Party-Logistik-Anbieter (4PLs) und Internetlogistikunternehmen
- Zusätzliche Leistungen speziell im Bereich IT
- Netzwerkintegrator und assetbasierte Leistungen

Quelle: Aoyama et al. 2006: 332, Übersetzung V.W.

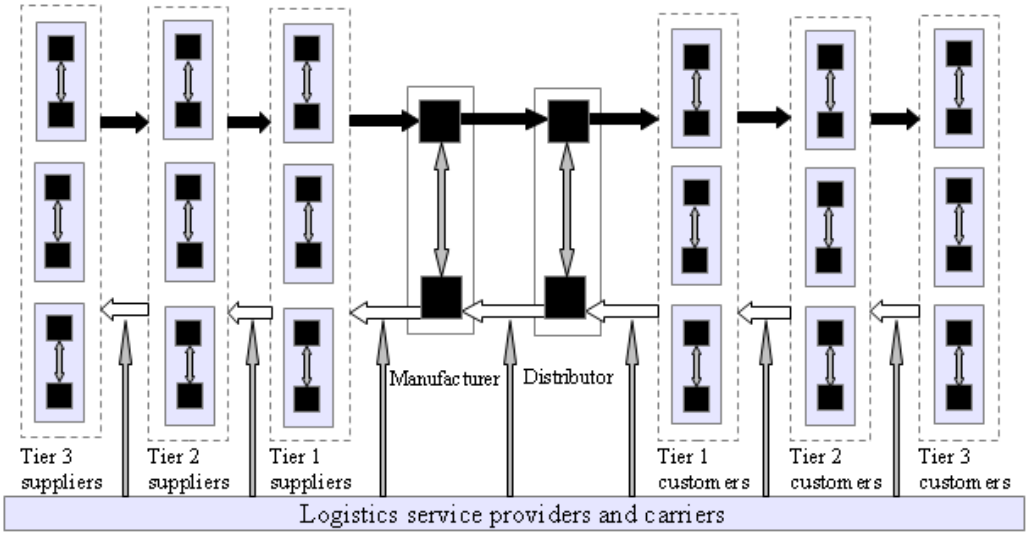
Abbildung 2: Klassifikation von Logistikanbietern

4.2.2 Zusammenhängende Strukturen

Die Nachfrage nach Transport und Logistikdienstleistungen steht in starkem Zusammenhang mit der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und ist eng an die produzierende Industrie und ihre Abläufe geknüpft (vgl. DICKEN 2011: 403). Die Transport- und Logistikbranche übernimmt nicht nur eine integrierende Funktion in der wirtschaftlichen Praxis, sie selbst hat begonnen innerhalb ihrer eigenen Möglichkeiten vernetzt zu arbeiten. Eine wesentliche Errungenschaft in diesem Zusammenhang stellt zum Beispiel die Entwicklung des standardisierten Containers dar, der intermodale Beförderung von Gütern möglich macht (vgl. NUHN 2010: 150f). HESSE und RODRIGUE (2004a: 133) geben in diesem Kontext an:

> „The transport industry itself has become more closely integrated, implying that it may be fallacious to investigate freight transport modes separately“.

Abbildung 3 verdeutlicht diese Zusammenhänge. Es ist klar ersichtlich, dass die Transport- und Logistikbranche während der gesamten Wertschöpfungskette bis hin zum Vertrieb notwendige Dienste leistet. Der Begriff „flow“ soll die Bedeutung des flexiblen und schnellen Bewegens von Gütern und Informationen in einem funktionierenden Produktions- und Vertriebssystem unterstreichen.



Quelle: Dicken 2011: 401, teilweise basierend auf Schary und Skøtt-Larsen, 2001: Figure 1.6

Abbildung 3: Logistics and Distribution in the Production Circuit

Neue Anforderungen durch moderne Produktionsformen

Die Massenproduktionssysteme des Fordismus brauchten daran angepasste Verteilungssysteme. Transportwege über Schiene, Straße und Wasser entwickelten sich zu Netzwerken und reagierten rasch auf die Veränderungen in der Produktion. Dabei standen die klassischen Anforderungen Transport, Umschlag und Lagerung im Vordergrund. Diese brachten jedoch auch hohe Kosten mit sich, da Kapital in Lagern gebunden war. (vgl. DICKEN 2012: 405)

Veränderungen in den Produktionssystemen zielten darauf ab, Kosten zu minimieren und die Effizienz der Systeme zu steigern. Diese Entwicklungen lösten Umstrukturierungen in der Transport- und Logistikbranche aus. Um mehr Flexibilität und Schnelligkeit zu erreichen, war es nötig, logistische Dienstleistungen verstärkt in Wertschöpfungsketten zu integrieren. Dabei handelt es sich um eine Entwicklung, die sich laut AOYAMA et al. (2006: 329) nicht nur auf einen Sektor beschränkt:

> „With a shift in the industry´s best practices from a supply-push value chain philosophy to demand-pull logistics, building reliable quick-response supply chains with minimal inventory and maximum flexibility has become of paramount importance across various sectors."

Die Strategien des Auslagerns (Outsourcing) von Logistik und der Konzentration auf Kernaktivitäten beeinflussen Abläufe, Aufgaben und Strukturen enorm. Durch Spezialisierungen von Unternehmen können Kosten- und Wettbewerbsvorteile erzielt werden. (vgl. VNL: online 2012d)

AOYAMA et al. (2006: 328) nennen zwei Einflussbereiche, die in den letzten zwei Jahrzehnten die wachsende Bedeutung der Branche begründeten:

> „This growth in logistics outsourcing (a form of horizontal disintegration), combined with an increase in manufacturing outsourcing (through vertical disintegration of the manufacturing sector), have exponentially increased the importance of logistics providers as critical industrial partners" (AOYAMA et al. 2006: 328).

Flexible Spezialisierung (flexible specialization), schlanke Produktionssysteme (lean production) und „just-in-time"-Produktion brauchen entsprechend schlanke Dienstleistungen im Bereich Transport und Logistik.

> „Together with a major shift towards lean, just-in-time, systems of production there has also been a parallel shift towards *lean systems of distribution*, whose purpose is to minimize the time and cost involved in moving products between suppliers and customers, including the holding of inventory" (DICKEN 2011: 405).

Einzelne Unternehmen und Produktionsstätten sind Glieder von komplexen Produktionsketten, die gemanagt und miteinander verbunden werden müssen. In diesem Zusammenhang haben sich folgende drei Anforderungen an Transport- und Logistikdienstleistungen verstärkt und als wesentlich herausgestellt:

Geschwindigkeit, Flexibilität und Zuverlässigkeit (vgl. DICKEN 2011: 404). Nur wenn diese erfüllt sind, ist die Funktionalität und Effektivität moderner Produktionsformen gewährleistet.

VerbraucherInnengesteuerte Leistungen

Auf moderne Lieferketten wirken einerseits ein steigender globaler Wettbewerb und andererseits hohe Erwartungen von Konsumenten (vgl. LAI et al. 2012: 2501). Der Konsument und die Konsumentin haben an Bedeutung für die produzierende Industrie gewonnen und beeinflussen dadurch auch die Entwicklungen der Strukturen in der Transport- und Logistikbranche. Anstatt wie früher bei Bedarf aus Lagern zu schöpfen, wird heute auf diese aus Kostengründen weitestgehend verzichtet und versucht, direkt auf Kundenbedürfnisse zu reagieren. In diesem Zusammenhang haben Distribution Management (DiM) und Demand Management (DeM) eine starke Entwicklung erfahren und maßgeblichen Einfluss auf Lieferketten genommen (vgl. REXHAUSEN et al. 2012: 278). Der Einzelhandel als Schnittstelle zu den KonsumentInnen ist zunehmend in den Fokus von Logistikunternehmen gerückt. Die KonsumentInnen mit ihren individuellen Bedürfnissen sind das Ziel jeder Wertschöpfungskette (vgl. AOYAMA et al. 2006: 329; DICKEN 2011: 414, 420)

Die Beschäftigung mit Bedürfnissen, Anforderungen und der Zufriedenheit von AuftraggeberInnen erzwingt Innovation und Weiterentwicklung von Leistungen in der Transport- und Logistikbranche. Es ist sinnvoll Innovationsprozesse in Zusammenarbeit mit den KundInnen der Branche durchzuführen, da dadurch das Angebot neuer und anderer Leistungen genau auf KundInnenbedürfnisse abgestimmt werden kann. (vgl. DA MOTA PEDROSA 2012: 273f)

4.2.3 Bedeutung der modernen Informationstechnologie (IT)

Die Integration technologischer Innovationen in Logistikunternehmen führte zur besseren Steuerung und Kontrolle von Leistungen. Dadurch konnte die Transport- und Logistikbranche neue Produktionsformen unterstützen, wodurch der enorme Bedeutungsaufschwung der Branche in Gang gesetzt wurde. Zuverlässige Informationen zu Güterflüssen und Steuerungsmechanismen sind heute

unerlässlich (vgl. DICKEN 2011: 404). Informationstechnologien und deren Weiterentwicklung haben ein enormes Potential für die Transport- und Logistikbranche. Der Einsatz neu entwickelter Produkte aus dem Bereich IT und daraus entstehende Dienstleistungen sorgen neben Kommunikationsfunktionen für Sicherheit und Überprüfbarkeit in Lieferketten (vgl. STOPKA 2009: 89).

Grundlegende Technologien

DICKEN (2011: 404) nennt Geschwindigkeit, Flexibilität und Zuverlässigkeit, wie schon zuvor angeführt, als die drei Hauptanforderungen funktionierender Dienstleistungen in der Transport- und Logistikbranche. Elektronischer Datenaustausch (EDI), Barcodesystem, Radio Frequency Identification (RFID) und der Elektronische Produktcode (EPC) haben die Möglichkeiten in Bezug auf alle drei Anforderungen enorm gesteigert und die Echtzeitverfügbarkeit von Daten zum Beispiel zu Position, Zustand oder Ankunftszeit von Gütern möglich gemacht. Parallel dazu entwickelten sich moderne Verteilerzentren, die die Bedeutung des klassischen Lagers stark verringert haben. Sie haben vor allem als Link zum Einzelhandel große Bedeutung erlangt. (vgl. DICKEN 2011: 405f; STOPKA 2009: 89; HESSE und RODRIGUE 2004b: 174)

Das Internet – Basis für bahnbrechende Veränderungen

Auch die Möglichkeit der Internetnutzung hat die Transport- und Logistikbranche mittlerweile stark verändert. Neue Formen von Dienstleistungen im virtuellen Raum sind entstanden und werden unter dem Begriff „E-Commerce“ zusammengefasst. Als Voraussetzungen für die Entwicklung des E-Commerce in der Logistik gibt DICKEN (2011) unter anderem folgende Faktoren an: Elektronischer Datenaustausch (EDI), Internet (www) und Email. Die Entwicklung des E-Commerce kann als revolutionär bezeichnet werden. Einer der größten Vorteile ist die Steigerung von Geschwindigkeiten in den diversen Abläufen. (vgl. DICKEN 2011: 406f; AOYAMA et al. 2006: 331)

Business-to-Business (B2B) und Business-to-Consumer (B2C) sind die verbreitetsten Formen des E-Commerce. Für B2B dienen Webseiten als virtuelle Marktplätze. Diese Marktplätze helfen Kosten und Zeit zu sparen, geben die Möglichkeit mit vielen verschiedenen KäuferInnen sowie VerkäuferInnen in Kontakt zu treten und fördern die Transparenz in Geschäften. B2C bezeichnet den

Verkauf von Waren und Dienstleistungen durch Unternehmen, deren Verkaufsplattform das Internet darstellt. Über Websites wird angeboten, informiert und verkauft. Die Pioniere in diesem Bereich sind Amazon, Dell und eBay. Mittlerweile nutzen aber auch traditionelle EinzelhändlerInnen die Möglichkeiten des B2C. (vgl. DICKEN 2011: 407)

Befürchtungen, dass durch E-Commerce Vermittler und Zwischenhändler überflüssig werden, haben sich nicht bewahrheitet. Im Gegenteil, durch E-Commerce haben sich neue Aufgaben in Bezug auf Informationsflüsse und -erhalt im Internet ergeben. Logistikanbieter passen ihre Leistungen an, neue, internetbasierte Unternehmen wurden gegründet. Vorhersagen, dass der virtuelle Raum durch E-Commerce den physischen Raum überwinden könnte, haben sich jedoch als falsch erwiesen. DICKEN (2011: 408f) meint in diesem Zusammenhang, dass die Bedeutung des physischen Raums sogar größer wird. AOYAMA et al. (2006: 331) sehen in diesen modernen Entwicklungstendenzen der Logistik die Verlinkung von physischem und virtuellem Raum: „The contemporary logistics industry therefore represents the nexus of geographic (”physical“) and virtual (”informational“) space“. In ihren weiteren Ausführungen geben sie an, dass der Transport- und Logistikbranche vor allem durch ihre Funktionen im B2B- und B2C-E-Commerce-Business entscheidende Bedeutung („crucial back-end function“) zukommt (vgl. AOYAMA et al. 2006: 334).

4.2.4 Sicher globalisiert und dereguliert?

Die fortschreitende Globalisierung der letzten Jahrzehnte brachte vielfältige Veränderungen im Bereich Transport und Logistik mit sich. Deregulierungen ermöglichen es Unternehmen heute global zu agieren. Dabei entstanden globale Lieferketten und verstärkter Bedarf an der Transport- und Logistikbranche auf dieser Ebene. AOYAMA et al. (2006) fordern in diesem Kontext die Beschäftigung mit Logistik und den an sie gestellten Anforderungen.

> „The logistics industry therefore represents an important key to understand the attributes and consequences of contemporary globalization; not only does the industry directly participate in global production and trade, it is also at the front line of globalization with its concomitant clashes among different

> economic systems and institutions […]“ (AOYAMA et al. 2006: 334).

Das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Institutionen, Wirtschaftsysteme und kultureller Eigenheiten birgt Konfliktstoff. Die Transport- und Logistikbranche als Dienstleister innerhalb globaler Lieferketten muss sich den daraus entstehenden Herausforderungen stellen. Sie agiert direkt im Spannungsfeld zwischen internationalen, regionalen und lokalen Strukturen.

> „Results of survey of logistics providers also show the tension between local specialization and expansion of geographic reach. […] This suggests the paradox in the industry: although the logistics industry verves an integral function in the globalization of production, it also remains one of the most localized and embedded industries of all“ (AOYAMA et al. 2006: 334f).

Globalisierung - politische Grenzen

Technologische und physische Gegebenheiten, wie zum Beispiel unterschiedliche Transportmöglichkeiten zu Wasser und zu Land, können begrenzende oder auch begünstigende Einflussfaktoren für die Transport- und Logistikbranche sein. Neben diesen Faktoren ist auch die Politik von essentieller Bedeutung, da vor allem sie Begrenzungen und Begünstigungen bestimmt (vgl. DICKEN 2011: 401). Unternehmensgrenzen im Sinne ihrer räumlichen Aufstellung und Struktur stimmen meist nicht mit politischen Grenzen überein (vgl. DICKEN und MALMBERG 2001: 360). Konfliktstoff aufgrund unterschiedlicher Interessen von Unternehmen und Politik ist in diesem Kontext gegeben.

Wie Abbildung 4 zeigt, spielen politische Grenzen und das innerhalb bestimmter Grenzen gültige Ordnungs- und Rechtssystem auch heute noch eine zentrale Rolle. Technologisch mögliche Güter- und Informationsflüsse können durch derartige Grenzen verhindert, erschwert, begünstigt oder überhaupt erst ermöglicht werden. DICKEN erklärt dazu Folgendes:

> „The existence of such regulations [trade measures: tariff and non-tariff barriers], for example customs requirements and procedures, creates a major discontinuity in the geographical surface over which distribution services operate“ (DICKEN 2011: 410).

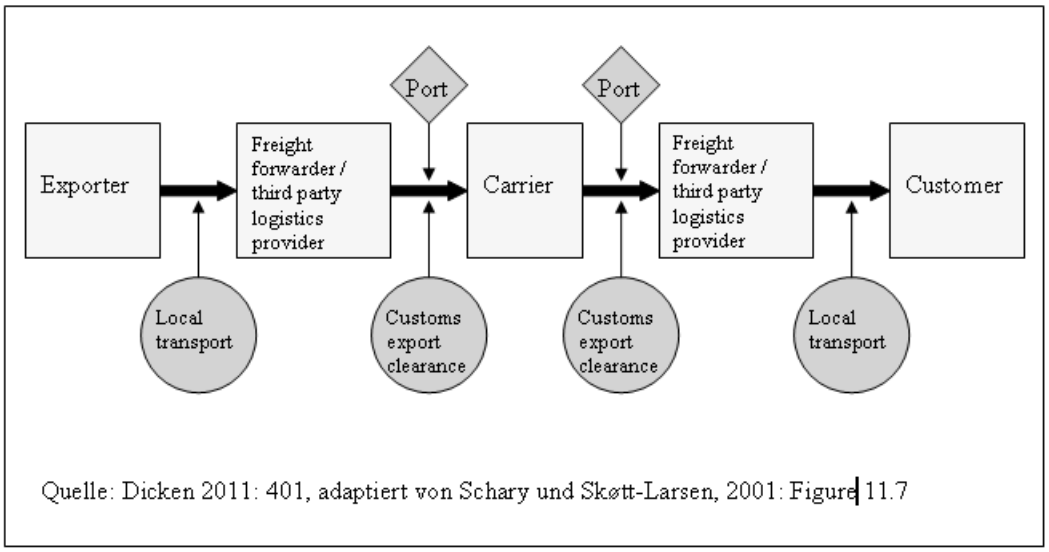


Abbildung 4: Logistics Processes in a Transnational Context

Abkommen an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft sind notwendig, um kontinuierliche Güter- und Informationsflüsse möglich zu machen. Aus diesem Grund müssen politische Institutionen und Interessensvertretungen aus verschiedenen Bereichen der Wirtschaft kooperieren. Ohne deren Übereinkommen hätten keine globalen Produktionsnetzwerke entstehen können. Auch ihr Bestand wäre unmöglich. (vgl. DICKEN 2011: 411ff)

Politische Entscheidungsträger stehen im Spannungsfeld von nationalen Interessen und neoliberalem Wirtschaftssystem. Angesichts des steigenden globalen Wettbewerbs kann nur eine effiziente und wettbewerbsfähige Transport- und Logistikbranche zu wirtschaftlichem Aufschwung beitragen. Liberalisierungen im Bereich Transport und Logistik werden in diesem Kontext als entscheidender Faktor zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation von Entwicklungsländern angesehen. (vgl. TONGZON 2012: 6)

COWEN betrachtet die Bedeutung der Transport- und Logistikbranche auf politischer Ebene kritisch:

> „The ”revolution in logistics“ has changed how space is conceived and represented, and transformed the practical management of supply chains. […] today logistics lead rather than support the strategies of firms and the security of nations across transnational space“ (COWEN 2010: 600).

Risiko versus Sicherheit

Sicherheit ist ein Ziel politischer Regulierungen zum Schutz nationaler Interessen. Im Gegensatz dazu bedeutet Sicherheit für die Transport- und Logistikbranche die Sicherheit und Schnelligkeit von Warenströmen und Informationsflüssen in einer stark deregulierten, globalen Wirtschaftswelt. Ohne die entsprechende Zeitkomponente können globale Lieferketten schnell ineffizient werden (vgl. COWEN 2010: 601). Verschiedene Einflüsse können Irritationen und Unterbrechungen in den „Flows" der Branche hervorrufen:

> „Anything that interferes with flow is a potential threat to trade security, be it terrorists, biohazards, labor actions, or natural disasters. Ironically, even national security policy can be understood as a threat to secure trade" (COWEN 2010: 602).

Die Verwendung moderner Informationstechnologien kann Transparenz und Nachvollziehbarkeit schaffen. Jedoch steht die Anwendung dieser neuen Technologien im Spannungsfeld der dafür entstehenden Kosten und der gleichzeitig erwarteten Effizienz ihres Einsatzes. Um moderne Informationstechnologien überhaupt einsetzen zu können, braucht es aufwendige Investitionen und genau diese können Unternehmen vor allem in wirtschaftlich schwachen Regionen oftmals nicht tätigen. Ihnen wird somit der Eintritt in globale Netzwerke erschwert und bleibt oftmals auch ganz verwehrt. Dadurch wird eine potentiell damit einhergehende Weiterentwicklung verhindert. (vgl. AOYAMA et al. 2006: 336)

Der Umgang mit unvorhergesehenen Ereignissen wie Naturkatastrophen ist schwierig. Sie können vernetzte Strukturen stören und globale Lieferketten unterbrechen. Hohe Flexibilität von Transport- und Logistikdienstleistungen ist gefordert, um leicht verletzbare Lieferketten möglichst schnell wieder herzustellen oder auf alternativen Wegen zu organisieren. (vgl. LIEB und LIEB 2012: 353).

Abschließend ein Zitat von AOYAMA, RATICK und SCHWARZ (2006: 335) zu weiteren Risiken, die globale Abläufe mit sich bringen können: „However, it is now widely recognized that the very sector that contributes significantly to economic prosperity can be turned into a terrorist weapon". Auf weitere Ausführungen dazu wird an dieser Stelle verzichtet. Es handelt sich um einen Überschneidungsbereich hin zur politischen Geographie, dessen Bearbeitung

angesichts globaler Zusammenhänge von Bedeutung wäre, aber nicht zentraler Gegenstand dieser Untersuchung ist.

4.3 Logistikketten - Herausforderungen in der Zukunft

Die Vielfalt an Unternehmensnetzwerken im Logistikbereich reicht von räumlich eng aneinander geketteten, funktionalen Verflechtungen (wie sie etwa typisch für Hafenanlagen sind) bis hin zu global integrierten Netzwerken mit dezentraler Steuerung (transnationale Unternehmen im Bereich des Einzelhandels). Errungenschaften wie Containerisierung und intermodaler Verkehr oder der Aufbau von Distributionsnetzen nach dem „Hub-and-Spoke-Prinzip“ haben die Entwicklung gemeinsam mit der Anwendung moderner Informationstechnologien enorm vorangetrieben (vgl. NUHN 2010: 163)

4.3.1 Die Zukunft: Einflussfaktoren und Herausforderungen

Die Vielfalt an Vernetzungen in der Transport- und Logistikbranche ist das Ergebnis einer Realwirtschaft, die selbst über Verflechtungen auf allen räumlichen Ebenen (lokal, national, global und virtuell) agiert. Der Transport- und Logistikbranche kommt dabei eine entscheidende, integrierende Funktion zu. Zunehmende Vernetzungsbestrebungen von produzierenden Unternehmen und Handelsunternehmen lassen die Bedeutung der Branche weiterhin ansteigen. Zu den aktuellen Herausforderungen und Einflüssen einer vernetzten Branche, die sich durch integrierende Leistungen auszeichnet, erklärt die Bundesvereinigung Logistik Folgendes:

> „Einflussfaktoren auf die zukünftige Ausgestaltung der Logistik sind die Entwicklung zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft, die fortschreitende und unternehmensübergreifende Prozessorientierung, der rasante Fortschritt bei Informations- und Kommunikationssystemen sowie deren zunehmende Durchdringung von Wirtschaft und Gesellschaft. Den damit verbundenen Herausforderungen muss die Logistik durch unternehmensübergreifendes Netzwerk- und Prozesskettenmanagement, verstärkte Integration innovativer Informations- und Kommunikationssysteme sowie die Ausweitung und Anwendung logistischer Konzepte auch auf

> den Dienstleistungsbereich gerecht werden“ (BVL online 2012b).

Netzwerkverbindungen der Transport- und Logistikbranche stehen jedoch nicht nur den oben genannten Einflüssen und Herausforderungen gegenüber, sondern auch Herausforderungen, die die Umwelt und Nachhaltigkeit betreffen (vgl. BRONK 2010: 41f). Die Abhängigkeit von stark variablen Spritpreisen animiert die Unternehmen zum sparsamen Umgang mit Ressourcen. Nachhaltigkeit hat sich auch in der Transport- und Logistikbranche zu einem Thema entwickelt, das mittlerweile sehr ernst genommen wird. (vgl. LIEB und LIEB 2010: 532)

4.3.2 Informelle Steuerungsmechanismen in einer zur Anpassung gezwungenen Branche

Um gestiegenen Ansprüchen in Bezug auf Geschwindigkeit, Flexibilität und Zuverlässigkeit, wie in Kapitel 4.2.2 angeführt, nachkommen zu können, sind funktionelle Steuerungsmechanismen der Zusammenarbeit erforderlich. Informelle Steuerungsmechanismen spielen bei der Zusammenarbeit von Unternehmen in der Transport- und Logistikbranche eine wichtige Rolle. Die Bedeutung von Vertrauen zur Vermeidung opportunistischen Verhaltens ist in der Branche besonders hoch. (vgl. AOYAMA et al.: 2006: 332f; LAI et al. 2012: 2510) Die Übertragung der Untersuchungsergebnisse von MEYER (2012) zur Elektroindustrie in China auf die Transport- und Logistikindustrie könnte interessante Ergebnisse bringen. MEYER stellte fest, dass informelle wie formelle Beziehungen in Netzwerken eine Rolle spielen und dass informelle Mechanismen die Anpassungsfähigkeit von Netzwerken erhöhen (vgl. MEYER 2012: 22).
Zunehmend kommt es auch in Dienstleistungsbranchen zu Auslagerungs-aktivitäten. AOYAMA et al. (2006: 333) haben herausgefunden, dass Vertrauen für Unternehmen bei der Wahl von PartnerInnen aus der Transport- und Logistikbranche gerade auch in diesen Kontexten eine relevante Rolle spielt. Die Bedeutung von Vertrauen und dessen Aufbau zeigt sich auch darin, dass LogistiknutzerInnen teilweise gewillt sind für zuverlässige Serviceleistungen einen höheren Preis zu bezahlen. Lediglich bei der Auslagerung von einfachen Transportdiensten spielt Vertrauen eine etwas geringere Rolle.

Im Hinblick auf die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit von Logistikunternehmen untereinander und die Bedeutung informeller Beziehungen wären dringend weitere Untersuchungen aus wirtschaftsgeographischer Perspektive nötig. Zusätzlich sollte man verstärkt der Forderung (vgl. Kapitel 3.4.2) nachkommen, Untersuchungen von formellen und informellen Mechanismen integriert und nicht ausschließend durchzuführen. Das könnte helfen, Netzwerkstrukturen der Transport- und Logistikbranche aufzuschlüsseln.

4.3.3 Herausforderung Männerbranche?

Die Transport- und Logistikbranche leidet unter einer schlechten Wahrnehmung in Gesellschaft und Politik (siehe Kapitel 1). Mit ihr assoziiert werden dreckige LKWs und die Männer, die diese fahren. Das Vorurteil der dreckigen LKWs stimmt nicht mehr. Nachhaltigkeit im Sinne eines ressourcenschonenden Umgangs ist ein großes Thema in der Branche, da sich dadurch auch Kosten senken lassen. Männer bestimmen hingegen tatsächlich diese Branche. Zwar handelt es sich dabei nicht nur um die Gruppe der Lastkraftwagenfahrer, sondern ganz allgemein um die in der Transport- und Logistikbranche tätigen Personen. Männer sind, so wie die folgenden Ausführungen zeigen, tatsächlich in der Überzahl. Im Folgenden wird gezeigt, wie die Beschäftigungsstruktur der Branche in Österreich derzeit aussieht. Personentransport und personenverkehrsbezogene Logistik sind in den Zahlen aus den Daten der Wirtschaftskammer (WKO 2012a; 2012b; 2011) mit eingeschlossen.

Unselbständig Beschäftigte

Nach Angaben der Wirtschaftskammer Österreich waren in der Transport- und Logistikbranche im Dezember 2011 192.479 Menschen beschäftigt. Davon waren 148.734 Männer und nur 44.745 Frauen.

Der größte Anteil von 67.852 fällt dabei auf das Güterbeförderungsgewerbe. Die geringsten MitarbeiterInnenzahlen weisen die Fachverbände Fahrschulen und Allgemeiner Verkehr auf. (Quelle: WKO 2012a)

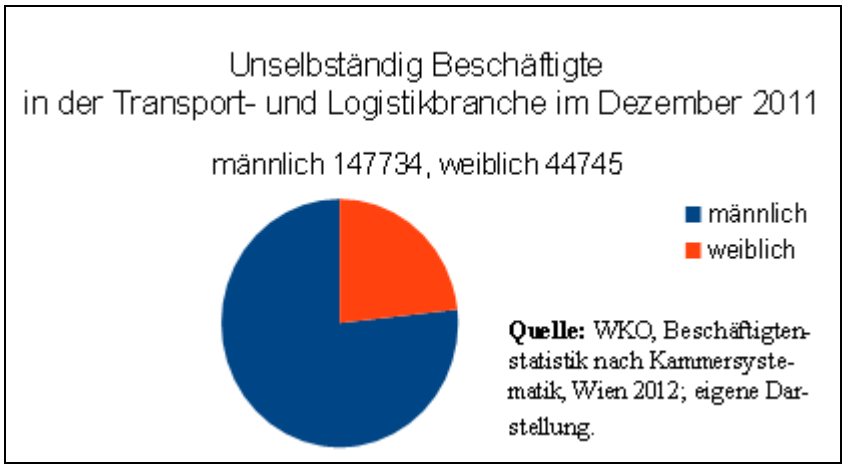


Abbildung 5: Unselbständig Beschäftigte in der Transport- und Logistikbranche im Dezember 2011

Von den insgesamt 69.439 Angestellten im Dezember 2011 waren 31.026 Frauen. Die Situation ist bei den ArbeiterInnen verschärft. Die Frauen sind noch einmal geringer vertreten als bei den Angestellten. 12.848 Arbeiterinnen stehen 76.841 Arbeitern gegenüber. (Quelle: WKO 2012a)

Die Tatsache, dass 12.848 Arbeiterinnen 31.026 weiblichen Angestellten gegenüberstehen, bestätigt die Realität der in der Transport- und Logistikbranche stark nach Geschlechtern segregierten Arbeitswelt. (Quelle: WKO 2012a)

Selbständige

Auch bei den Unternehmerinnen bestätigt sich die These einer Männerbranche. Während die Wirtschaftskammer Österreich 2011 in der Sparte Gewerbe und Handwerk die meisten weiblichen, aktiven Mitglieder mit rund 74.200 zählt, gefolgt von rund 30.100 in der Sparte Handel, so sind es in der Sparte Transport und Verkehr nur rund 4.100 Frauen. Diese Zahlen entsprechen einem Frauenanteil von 49,6% in der Sparte Gewerbe und Handwerk, 32,6% in der Sparte Handel und 14,6% in der Sparte Transport und Verkehr. (Quelle: WKO 2012b)

Die folgende Abbildung verdeutlicht nochmals den geringen Frauenanteil. Nur wenige Frauen übernehmen oder gründen in der Sparte Transport und Verkehr ein Unternehmen. 2010 lag der Frauenanteil nach Spartenmitgliedschaften bei 15,2%, 2011 fiel dieser Wert auf 14,6% zurück. (Quelle: WKO 2012b; WKO 2011)

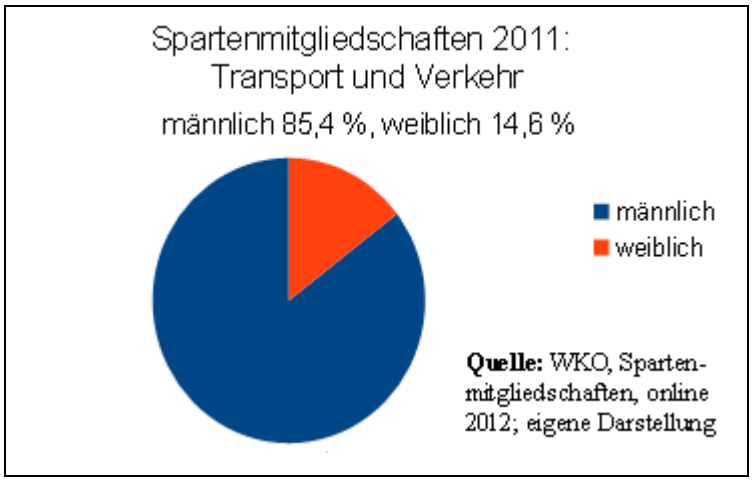


Abbildung 6: Spartenmitgliedschaften 2011: Transport und Verkehr

Arbeitskräftemangel

Die in der Wahrnehmung und Realität auf eine bestimmte Personengruppe beschränkte Branche sieht sich dieser Tatsache auch bei der Akquirierung von Arbeitskräften gegenüber. Nach Angaben einer von der Wirtschaftskammer Österreich in Auftrag gegebenen Studie besteht in Österreichs Transport- und Logistikbranche ein enormer Arbeits- und Fachkräftemangel. 45% der befragten Unternehmen gaben an Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal zu haben (vgl. KUMMER et al. 2012: 5). Auch LIEB und LIEB (2012: 364) geben in ihrer Untersuchung zur Situation von 3PL-Anbietern in Nordamerika an, dass ein Mangel an Fachkräften besteht.

Die davor genannte, österreichische Studie legt ihren Fokus in der Beschäftigung mit der derzeitigen Personal- und Arbeitskräftesituation auf die LenkerInnen. Der Bedarf an LenkerInnen zeigt seit 2008 eine Aufwärtstendenz und wird erwartungsgemäß auch weiterhin ansteigen. Die Anforderungen an diese Berufsgruppe sind hoch. Die MitarbeiterInnen müssen sowohl über spezifische Fachkompetenz wie auch soziale Skills verfügen. (vgl. KUMMER et al. 2012: 4-9). Die Bedeutung sozialer Fähigkeiten ist in der gesellschaftlichen Wahrnehmung noch nicht angekommen. Ein Imagewandel und die gezielte Förderung von Frauen, sodass sie den Schritt in die Transport- und Logistikbranche machen, würden zielführende Ansätze zur Bewältigung des Arbeitskräftemangels darstellen.

4.4 Zusammenfassung

Die Transport- und Logistikbranche ist eng an die produzierende Industrie geknüpft. Ihre integrierende Funktion spielt eine zentrale Rolle in der Wirtschaft, die leider die Beschäftigung mit der Branche im wirtschaftsgeographischen Diskurs bisher nicht widerspiegelt. Mehr wirtschaftsgeographische Studien zur Transport- und Logistikbranche wären wünschenswert.

Die Aufgabenbereiche der Transport- und Logistikbranche haben sich seit den 1970er Jahren enorm weiterentwickelt und vielfältige Unternehmen, die auch innerhalb ihrer Branche vernetzt arbeiten, entstehen lassen. Diese Veränderungen in den Aufgabenbereichen haben vor allem neue Anforderungen durch moderne Produktionsformen und steigende Ansprüche von KonsumentInnen hervorgerufen. Die Branche sieht sich heute folgenden drei Hauptanforderungen gegenüber: Geschwindigkeit, Flexibilität und Zuverlässigkeit.

Der Einsatz moderner Informationstechnologien hat die Branche stark beeinflusst. Sie ermöglichen eine bessere Steuerung und Kontrolle von Leistungen und haben auch neue, virtuelle Dienstleistungen hervorgebracht, die die Geschwindigkeiten in der Branche enorm gesteigert haben.

Die starke Vernetzung der Transport- und Logistikbranche und ihre integrierende Wirkung auf lokaler, nationaler und auch globaler Ebene bergen auch Konfliktstoff auf soziokultureller und politischer Ebene. Zunehmende Vernetzungsbestrebungen von Unternehmen innerhalb der Transport- und Logistikbranche und mit KundInnen über alle geographischen Maßstabsebenen hinweg werden auch zukünftig die Bedeutung der Branche steigern. Die Herausforderungen der Zukunft bestehen für die Transport- und Logistikbranche im Bereich der Steuerung und Kontrolle von Leistungen. Weder formelle noch informelle Mechanismen werden zukünftig an Bedeutung verlieren, sondern man wird versuchen durch die Kombination aus formellen und informellen Steuerungsmechanismen die Effizienz von Unternehmensnetzwerken weiter zu steigern. Auch das Thema „Nachhaltigkeit“ wird in der Transport- und Logistikbranche weiter an Bedeutung gewinnen müssen. Eine ernste Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit in der Transport- und Logistikbranche hat schon ihren Anfangspunkt genommen und wird auch zukünftig nicht vernachlässigt werden können.

Eine weitere Herausforderung der Transport- und Logistikbranche besteht im Arbeitskräftemangel. Als eine Männerbranche mit schlechtem Image kämpft sie mit einem Mangel an qualifizierten MitarbeiterInnen.

5 Karriere und UnternehmerInnentum: Gendereinflüsse

Frauen sind nach wie vor als Unternehmerinnen und in führenden Positionen unterrepräsentiert. Immer wieder ist dieses Ungleichgewicht auch Thema in Öffentlichkeit und Politik. Eine revolutionäre Strategie, um einen Ausgleich erzielen zu können, wurde bisher nicht gefunden. Die europäische Arbeitskräfteerhebung gibt an, dass bezogen auf sämtliche Managementpositionen der EU-27 nur ein Anteil von 33% mit Frauen besetzt ist. In Österreich ist dieser Anteil sogar noch geringer, nur 30% aller Managementpositionen sind mit Frauen besetzt. Die Situation ist wesentlich verschärft, sieht man sich die obersten Positionen der Top-Unternehmen der EU an. Nur 10% dieser Positionen werden von Frauen bekleidet. (vgl. KÖNIG 2011: 20) Die Situation bei Frauen in Aufsichts- und Verwaltungsräten in Österreich ist ähnlich, 2010 waren 9% weiblich (vgl. NADERER et al. 2011: 11).

5.1 Soziales Kapital und soziale Identitäten

Soziale Identitäten von Männern und Frauen beeinflussen den Zugang zu Unternehmernetzwerken (vgl. HANSON und BLAKE 2009: 145). Forschungsarbeiten zu weiblichem Unternehmertum haben gezeigt, dass Frauen hinsichtlich ihres sozialen Kapitals auf andere und geringere Möglichkeiten beschränkt sind als Männer (vgl. CARTER 2000; BUTTNER 2001; MOORE 2004). Personen, die stark sozial integriert sind, genießen größeres Vertrauen als Personen, die gering integriert sind. Männer sind sozial in Geschäftskreisen stärker vertreten als das bei Frauen der Fall ist. Aus diesem Grund ergeben sich für Frauen Nachteile. Sie verfügen über einen schlechteren Zugang zu Informationen, der ihre berufliche Laufbahn maßgeblich beeinflussen kann. So hat etwa die soziale Integration Auswirkungen auf die Gründungsaktivität von Frauen und das Erkennen von Chancen. (vgl. GONZALEZ-ALVAREZ und SOLIS-RODRIGUEZ 2011: 768f)

HANSON und BLAKE (2009) zeigen in ihrer Publikation zu sozialem Geschlecht und UnternehmerInnennetzwerken klar die geschlechtsspezifische Bedeutung und

daraus entstehende Einflüsse auf. Sie fordern, den Einfluss von Geschlecht und UnternehmerInnentum auf den Raum und die Funktionalität von Netzwerken verstärkt in den wirtschaftsgeographischen Diskurs aufzunehmen und zu untersuchen. Ihre Begründung dafür ist einfach und klar:

> „In this regard networks play an active role in the ongoing development of individual and group identities. Because networks are always about social interaction and the positioning of individuals relative to each other, they are also always about gender.“ (HANSON und BLAKE 2009: 137)

5.1.1 Soziales Kapital: Differenzen zwischen Frauen und Männern

Frauen wie Männer tendieren dazu, sich mit Personen gleichen Geschlechts zu vernetzen. Dies gilt insbesondere für den Bereich des Arbeitsplatzes. Wenn Frauen sich vernetzen, so legen sie großen Wert darauf, dass sie einander gut kennen. Für Männer spielt das keine zentrale Rolle. (vgl. HANSON und BLAKE 2009: 140) Frauen sind vor allem auch darauf bedacht mit Verwandten, Bekannten und Nachbarn gut vernetzt zu sein (vgl. YETIM 2008: 865), was im Sinne von WOOLCOCKS Typologie (vgl. Kapitel 2.2.3) als „bonding social capital“ zu bezeichnen ist. Starke Verbindungen zu Verwandten und Bekannten sind vor allem für Frauen von niedrigem sozialen Status und Migrantinnen bei Unternehmensgründungen von zentraler Bedeutung. Frauen mittlerer und höherer Klassen bedienen sich hingegen verstärkt ihrer schwachen Verbindungen, die sich im professionellen Bereich befinden. (vgl. YETIM 2008: 865) HANSON und BLAKE (2009: 140) gehen nicht ganz konform mit YETIMS Darstellungen. Sie untersuchen auch die Relevanz von schwachen Verbindungen bei Frauen und Männern und kommen zu folgendem Ergebnis. Angesichts der Feststellungen von BURT (1992) bringen schwache Verbindungen nur Personen Vorteile, die über Legitimität verfügen und daher meist machtvolle Positionen innehaben. Frauen befinden sich verglichen mit Männern in deutlich weniger machtvollen Positionen. Die Effektivität vielfältiger schwacher Verbindungen ist für sie daher weniger nutzenstiftend. (vgl. HANSON und BLAKE 2009: 140)

5.1.2 Frauen verändern

Die Geschäftswelt und das UnternehmerInnentum sind männlich besetzt (vgl. LEWIS 2006: 458). Dadurch sind vor allem machtvolle, männliche Identitäten im Bereich der Geschäftswelt und des UnternehmerInnentums entstanden. Auch der Zugang zu Ressourcen wird durch diese männlichen Identitäten geprägt und ist für Frauen erschwert. (vgl. HANSON und BLAKE 2009: 136f)

Netzwerke sind dynamisch und das stellt den Ausgangspunkt dafür dar, dass Frauen über eine verstärkte Präsenz in Netzwerken der Geschäftswelt und des UnternehmerInnentums verändernd wirken können. Wenn Frauen sich verstärkt Geschäftskreisen nähern und integriert werden, so ändert sich auch ihr Zugang zu Ressourcen. Das Lukrieren von Kapital fällt leichter, da InvestorInnen Geld in Unternehmen einsetzen, zu denen sie soziale Beziehungen mit Schlüsselpersonen halten (vgl. SHANE und CABLE 2002).

Veränderungen des sozioökonomischen Umfelds können durch die verstärkte Integration von Frauen als Unternehmerinnen und in machtvollen Positionen losgetreten werden. Folglich verändern Frauen durch Beteiligung in der Geschäftswelt ihr räumlich-soziales und ökonomisches Umfeld. (vgl. HANSON und BLAKE 2009: 145f) Zum Beispiel konnten Unterschiede bezüglich der Arbeitsbedingungen unter Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern festgestellt werden (vgl. HANSON 2009: 262).

> „More-inclusive networks (networks in which women are equal partners with men) could change the work culture of a region from one, for example, that is masculinist (e. g., by valuing unreasonable long work hours) toward one that is more accommodating of work-life balance […]“ (HANSON und BLAKE 2009: 145).

Am bedeutendsten erscheint jedoch die Tatsache, dass Frauen durch Beteiligung ihre eigenen Identitäten beeinflussen (vgl. HANSON 2009: 262). Frauen bringen als Unternehmerinnen Diversität in eine männlich dominierte Geschäftswelt und Bewusstsein für die Bedürfnisse von Frauen (vgl. HANSON und BLAKE 2009: 145).

5.2 Karriere machen

Auf die zuvor kurz dargelegten Wirkungen von schwachen und engen Netzwerkverbindungen muss im Zusammenhang mit dem Thema „Karriere“ noch einmal Bezug genommen werden. Während Männer von ihren zahlreichen schwachen Verbindungen mehr profitieren als Frauen, brauchen Frauen, um in der Karriereleiter nach oben kommen zu können, starke Verbindungen. Diese unterhalten sie meist zu einem Sponsor oder Mentor. In beiden Fällen sind es meist Männer, die die Legitimität der Frauen für deren Vorankommen bestätigen. (vgl. HANSON und BLAKE 2009: 140)

5.2.1 Mentorinnen

Frauen, die es geschafft haben sich in der Geschäftswelt zu etablieren, können Vorbilder für andere Frauen darstellen, weiteren Frauen Legitimität verleihen und so eine wichtige Rolle in Mentoringprozessen einnehmen. Mentoring kann drei Funktionen umfassen: Unterstützung bei der Karriere, emotionale Unterstützung und Vorbildfunktion (vgl. BLICKLE und BOUJATAOUI 2005). In Bezug auf die Legitimität, die in einem Netzwerk erreicht werden muss, um Karriere machen zu können, ist herausgefunden worden, dass Männer öfter als Frauen von ihren Vorgesetzten karrierebezogene Unterstützung erhielten. Für Frauen hingegen übernahmen eher gleichrangige KollegInnen die Rolle eines Mentors oder einer Mentorin (vgl. BLICKLE und BOUJATAOUI 2005).

Für die Behauptung, dass erfolgreiche Frauen andere Frauen nicht fördern würden, sondern vielmehr behindern, konnte HENN (2012: 182) bei ihren Untersuchungen keine Bestätigung finden. Auch HANSON (2009: 262) betont den Bedarf an Unterstützung und die Bedeutung von Frauen für Frauen als Mentorinnen und in Netzwerken.

5.2.2 Gleichberechtigung in der Geschäftswelt – gender blindness

Wie sich Frauen in der Geschäftswelt wahrnehmen, scheint ganz unterschiedlich zu sein. Die folgenden zwei Zitate verdeutlichen das.

> „Increasingly, many women lack or refuse to accept a self-conscious understanding of themselves as gendered actors, believing that the ‘problem’ of gender disadvantage has been ‘solved’ and therefore gender is no longer an issue“ (LEWIS 2006: 453).

Ganz im Gegenteil dazu:

> „When women push the boundaries of femininity by owning a business, they do so without mimicking men´s businesses or adopting male identities. Women do not aspire to be men; […]“ (HANSON 2009: 263).

Aus diesen gegensätzlichen Zitaten, möglicherweise zurückzuführen auf verschiedene, kulturelle, und geographische Untersuchungsbereiche, kann gefolgert werden, dass Frauen unterschiedliche Vorstellungen und Wahrnehmungen von Geschlecht in der Geschäftswelt und als Unternehmerinnen haben. LEWIS (2006: 466) betont den Bedarf an Forschungsarbeit in diesem Zusammenhang und leistet ihren Beitrag, in dem sie vom Phänomen der „Gender Blindness“ spricht. Gender Blindness bedeutet, dass Frauen in der Geschäftswelt und als Unternehmerinnen ihr Geschlecht nicht wahrnehmen wollen. Frauen ignorieren die Relevanz ihres Geschlechts und passen sich gleichzeitig männlichen Strukturen an. Durch dieses Verhalten erfährt das Patriarchat der Geschäftswelt und des Unternehmertums latente Unterstützung. (vgl. LEWIS 2006: 466f) Wenn Frauen sich nicht entsprechend der Strategie der „Gender Blindness“ verhalten, so verändern sie nach HANSON (2009:263) Realitäten und Identitäten.
Abschließend zu diesem Kapitel ein Zitat: „Needed instead are grassroots actions - whether formal or informal – that build women´s skills, confidence and sense of belonging; […]“ (HANSON 2009: 262). Das Bewusstsein, dass das Geschlecht soziale Realitäten mitbestimmt, stellt einen Weg dar, damit umzugehen und selbstbewusst den Herausforderungen der Geschäftswelt und des UnternehmerInnentums zu begegnen.

5.3 Zusammenfassung

Das soziale Geschlecht nimmt maßgeblich Einfluss auf Karriereentscheidungen und UnternehmerInnentum. Soziale Identitäten von Frauen und Männern schaffen unterschiedliche Zugänge zu sozialem Kapital, das einen bedeutenden Faktor

darstellt, wenn es um die Besetzung von Führungspositionen oder die Voraussetzungen zur Gründung oder Übernahme eines Unternehmens geht.

Haben es Frauen in eine Führungsposition geschafft, so verändern sie männlich dominierte Strukturen aufgrund ihrer sozialen Identität und auch ihre soziale Identität selbst. Gender Blindness stellt keine zukunftsfähige Strategie für Frauen dar. Die Anliegen, Bedürfnisse und Wertvorstellungen von Frauen bereichern die Geschäftswelt. Ihnen soll auch Rechnung getragen werden. Als Vorbilder und Mentorinnen fördern Frauen in Führungspositionen andere Frauen.

6 Methodik

Der zweite Teil der Arbeit gilt der Empirie. Kapitel 6 ist der Methodik gewidmet, in Kapitel 7 folgt die Darstellung der Untersuchungsergebnisse.
Die Ausführungen zum Forschungsdesign beginnen mit der Methodenwahl. Danach geht es um die Datenerhebung. Die Vorbereitungen der Interviews im Vorfeld, der Ablauf der Interviews und die Nachbereitung werden besprochen. Auch das Vorstellen der Interviewpartnerinnen ist Teil des Kapitels 6.2. Die Darstellung der Datenauswertung im Anschluss gewährleistet die Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses.

6.1 Methodenwahl

Für die Untersuchung der Arbeit wurde ein qualitativer Zugang gewählt, so wie das HANSON und BLAKE (vgl. 2009: 145) für die Auseinandersetzung mit Fragen zu sozialem Geschlecht, Unternehmertum und Netzwerken fordern. Das Thema „Frauen in führenden Positionen der männerdominierten Transport- und Logistikbranche“ wurde nach meinem Wissensstand im wissenschaftlichen Diskurs bisher nicht beachtet. Da sich die Verfahren der Grounded Theory für Arbeiten zu einem bis dahin nicht oder wenig untersuchten Forschungsgegenstandes gut eignen, stellt ihre Anwendung eine sinnvolle und passende Forschungsmethode dar. Als eine Vorgehensweise der qualitativen Sozialforschung zur Abbildung komplexer sozialer Realitäten überzeugen vor allem ihre Möglichkeiten der Theoriebildung.

> „Die Grounded Theory (empirisch fundierte Theorie) ist eine qualitative Forschungsmethodologie, deren Endzweck die Theoriebildung auf der Basis von empirischen Daten ist. Ihre Verfahren sind dazu entworfen worden, die Bedeutung menschlicher Erfahrung zu entdecken und die größeren sozialen Strukturen aufzudecken, in denen die Bedeutung konstruiert und rekonstruiert wird. Die Grounded Theory gründet sich auf der Prämisse, dass das Leben komplex ist und es zur Verantwortung der Forschenden gehört, so viel als möglich von dieser Komplexität zu erfassen“ (CORBIN 2011: 70).

6.2 Datenerhebung: Theoretisches Sampling

Die Grounded Theory zeichnet sich durch eine bestimmte Art und Weise der Datenerhebung aus. Diese wird als theoretisches Sampling bezeichnet und steht in engem Zusammenhang mit der Auswertung der Daten.

> „Theoretisches Sampling meint den auf die Generierung von Theorie zielenden Prozeß der Datenerhebung, währenddessen der Forscher seine Daten parallel erhebt, kodiert und analysiert sowie darüber entscheidet, welche Daten als nächstes erhoben werden sollen und wo sie zu finden sind“ (GLASER und STRAUSS 1998: 53).

Im Zuge der Datenerhebung ist nicht die Anzahl der Untersuchungspersonen entscheidend, sondern die Ergebnisse, die die Forscherin beziehungsweise der Forscher aus den Erhebungen konzeptualisiert und entwickelt. Datenaufnahme und Datenauswertung erfolgen parallel. Während zu Beginn der Arbeit die Forscherin beziehungsweise der Forscher an den Forschungsprozess frei von fixen Vorannahmen herangeht, sucht sie oder er im Laufe des Forschungsprozesses zielgerichtet nach Samples, die helfen die schon entwickelten Konzepte weiter auszubauen. Auf diese Art und Weise werden immer Daten aufgrund von im Forschungsprozess selbst gewonnenen, ersten Ergebnisse zielgerichtet weiter erhoben. Die Konzeptualisierung führt so lange zur weiteren Erhebung von Daten, bis eine Kategorie aufgrund des Vergleichens der Ergebnisse aus verschiedenen Gruppen (in diesem Fall die unterschiedlichen Interviewpartnerinnen) in allen ihren Dimensionen erfasst sein dürfte (vgl. CORBIN 2011: 71). Das Erreichen theoretischer Sättigung verlangt von der Forscherin beziehungsweise vom Forscher eine umfassende Erarbeitung der Kategorien und eine sensible Herangehensweise an die Daten.

> „Um Sättigung zu erreichen maximiert er [die Forscherin beziehungsweise der Forscher] die Differenzen in seinen Gruppen, d. h. er steigert die Verschiedenheit derjenigen Daten, die sich auf eine einzelne Kategorie beziehen. Auf diese Weise entwickelt er möglichst viele verschiedene Eigenschaften seiner Kategorie. Dass die Sättigung erreicht ist, bezeugt ein theoretisch sensibler Blick auf die empirischen Grenzen der Daten, die Integration sowie Dichte der Theorie“ (GLASER und STRAUSS 1998: 69).

6.2.1 Leitfadeninterviews

Die Datenerhebung erfolgte über Leitfadeninterviews mit Frauen in führenden Positionen und einer Interviewpartnerin, die eine Führungsposition in der Transport- und Logistikbranche anstrebt. Das Leitfadeninterview als Instrument in der qualitativen Sozialforschung gewährleistet, dass für die Forscherin beziehungsweise den Forscher relevante Themen im Gespräch auch tatsächlich angesprochen werden und trotzdem Antwortspielräume für die Interviewten bestehen. (vgl. SCHNELL et al. 2005: 387) Auch der Verlauf kann aufgrund dieser Antwortspielräume variieren. Ein Leitfaden gibt keinen starren Ablauf vor, vielmehr „hat er die Funktion einer Gedächtnisstütze und eines Orientierungsrahmens in der allgemeinen Sondierung“ (MAROTZKI 2011: 114).
Für die Interviews wurde ein Leitfaden mit folgenden zwei Themenblöcken zusammengestellt: Branche und Networking. Adaptionen des Fragebogens zu den Themenblöcken ergaben sich von Interview zu Interview. Die Adaptionen gingen nach zwei durchgeführten Interviews soweit, dass während dieser Phase der Fragebogen um den Themenblock „Politik“ ergänzt wurde.

Themenblock: Branche
Im Vordergrund standen die Unternehmen und ihre PartnerInnen, wie sie vernetzt sind und welche Faktoren Einfluss auf die PartnerInnenbeziehungen haben. Folgende Fragen waren Teil des Leitfadens:

- Mit welchen AkteurInnen und Unternehmen haben Sie zu tun?
- Wo und wie finden Sie KooperationspartnerInnen?
- Beschreiben Sie drei unterschiedliche Formen von Kooperationen!
- Welche Art von Beziehungen haben Sie zu den Kooperations-partnerInnen? Sind diese durch Vertrauen gekennzeichnet?
- Was macht für Sie die Qualität von Beziehungen zu Kooperations-partnerInnen aus?

Themenblock: Networking
Der Themenblock „Networking“ beschäftigte sich mit Fragen zum Netzwerkverhalten der Interviewpartnerinnen in Bezug auf ihre

Unternehmensnetzwerke und die Entwicklung des Unternehmens wie auch in Hinblicke auf ihre Situation als Frauen in einer Männerbranche.

- Wie halten Sie mit GeschäftspartnerInnen Kontakt? Mit welchen PartnerInnen und warum?
- Welche Strategien funktionieren, um Kontakte aufrecht zu erhalten?
- Worauf legen Sie in Ihren Netzwerken besonderen Wert?
- Welche Bedeutung haben Frauen in Ihren Netzwerken? Gibt es Frauen? Wo?
- Netzwerken Frauen anders als Männer?

Themenblock: Politik

Nach den ersten beiden Interviews wurde der Themenblock „Politik“ in den Leitfaden aufgenommen. Einerseits ergab sich diese Notwendigkeit aufgrund des laufenden Auswertungsverfahrens, andererseits aufgrund der Biographien der Interviewpartnerinnen, die im Zuge des theoretischen Samplings ausgewählt wurden. Es geht in diesem Themenblock vor allem um „Linking social capital“ (siehe Kapitel. 2.2.3).

- Was erwarten Sie als Unternehmerin in der Transportbranche von der Politik?
- Ist Ihrer Meinung nach ein in Österreich politisch fundiertes Netzwerk für kleinere und mittlere Unternehmen der Transport- und Logistikbranche nötig beziehungsweise wichtig?
- Wie wichtig sind Kontakte zu politischen AkteurInnen, um erfolgreich zu wirtschaften?

Bei allen Interviews führte schon die Einstiegsfrage, die auf die jeweilige Interviewpartnerin abgestimmt war, zum Thema „Frauen in einer von Männern dominierten Branche“. Dieses Thema machte in den Vorbereitungen des Leitfadens einen wesentlichen Aspekt im Themenblock „Networking“ aus, doch die eigentliche Relevanz des Themas über alle Themenblöcke hinweg kristallisierte sich während des Forschungsprozesses ganz klar heraus. Einen Einfluss auf die starke Präsenz des Themas hatte dabei wahrscheinlich, dass die

Interviewpartnerinnen darüber Bescheid wussten, dass nur Frauen für diese Untersuchung befragt werden würden.

6.2.2 Die Interviewpartnerinnen

Als Interviewpartnerinnnen wurden vier Frauen in führenden Positionen ausgewählt sowie eine Interviewpartnerin, die eine Karriere in der Transport- und Logistikbranche anstrebt. Für die Untersuchung als relativ wenig relevant erwies sich, ob sich die Tätigkeit innerhalb eines Familienunternehmens ergeben hat oder nicht. Die beiden aufgrund ihres Alters am erfahrensten Interviewpartnerinnen folgten im Familienunternehmen nach. Die Unternehmen, in denen die Frauen aktiv sind, variieren stark in ihren Größen. Ein durchaus interessanter Aspekt, der nicht bewusst als Auswahlparameter herangezogen wurde, hat sich während der Untersuchung ergeben: Vier der befragten Frauen haben mindestens ein Kind.

Die Kontakte herzustellen bedeutete zu Beginn eine Herausforderung, da es nur wenige Frauen in führenden Positionen der Branche gibt. Mit Hilfe eines Kontakts aus meinem beruflichen Umfeld konnte die erste Brücke geschlagen werden. Ich wurde seitens meiner Vermittlungsperson vorangekündigt und konnte so die beiden ersten Interviewtermine ausmachen. Danach ergaben sich keine Schwierigkeiten mehr bei der Suche und Kontaktaufnahme mit weiteren Interviewpartnerinnen. Alle Interviewpartnerinnen boten ihre Hilfe bei der Suche nach möglichen Interviewpartnerinnen an, da sie selbst wissen, wie selten man Frauen in führenden Positionen der Transport- und Logistikbranche trifft. Das Ausmachen der Termine gestaltete sich unkompliziert. Die Zeiteinteilung der Interviewpartnerinnen ist nach meinen Erfahrungen extrem gut organisiert.

Insgesamt wurden fünf Interviews durchgeführt. Zur Anonymisierung werden Buchstaben zur Bezeichnung der Interviewpartnerinnen verwendet.

Interviewpartnerin K

Interviewpartnerin K ist als Geschäftsführerin gemeinsam mit einem Kollegen in einem Unternehmen im Bereich der Hafenlogistik tätig. Es handelt sich dabei um ein Unternehmen, das zur Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen zu

zählen ist. Die Aufgaben des Unternehmens liegen fast ausschließlich im Bereich Güterbeförderung.
Interviewpartnerin K war auch schon in anderen Bereichen der Transport- und Logistikbranche tätig.

Interviewpartnerin E

Interviewpartnerin E leitet gemeinsam mit einer geschäftsführenden Kollegin ein Unternehmen, das in den Bereich Personentransport fällt und ebenfalls der Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen zuzuordnen ist. Auch Interviewpartnerin E hat vor ihrer Führungsposition in der Personentransportlogistik in einem anderen Teilbereich der Transport- und Logistikbranche gearbeitet. Zum Zeitpunkt des Interviews geht sie neben ihrer geschäftsführenden Tätigkeit auch noch einer weiteren Beschäftigung in einem anderen Bereich der Transport- und Logistikbranche nach.

Interviewpartnerin R

Interviewpartnerin R leitete bis knapp vor dem Zeitpunkt des Interviews ein Familienunternehmen im Bereich der Güterverkehrslogistik, ist nach wie vor als Geschäftsführerin in einem anderen Bereich tätig und als politische Funktionärin aktiv. Das Familienunternehmen der Transport- und Logistikbranche ist den kleinen und mittleren Unternehmen zuzuordnen, in leitender Funktion zum Zeitpunkt des Interviews befand sie sich in einem Großunternehmen. Sie zählt gemeinsam mit Interviewpartnerin H zu den beiden aufgrund ihres Alters erfahrensten Gesprächspartnerinnen.

Interviewpartnerin H

Auch Interviewpartnerin H hat die Nachfolge in der Geschäftsführung eines Familienunternehmens übernommen und diese später gemeinsam mit ihrem Mann ausgeübt. Es handelt sich dabei um ein Unternehmen im Bereich der Güterverkehrslogistik, das als internationaler Konzern mehr als 5000 MitarbeiterInnen beschäftigt. Zum Zeitpunkt des Interviews hatte Interviewpartnerin H ihre geschäftsführende Tätigkeit schon an die nächste Generation übergeben und in den Aufsichtsrat des Unternehmens gewechselt.

Interviewpartnerin S

Interviewpartnerin S ist die jüngste Gesprächspartnerin im Rahmen der Untersuchung und die einzige Gesprächspartnerin, die kein Kind hat. Sie strebt eine geschäftsführende Position in der Transport- und Logistikbranche an. Zum Zeitpunkt des Interviews war sie als Vorstandsassistentin in einem internationalen Konzern der Güterverkehrslogistik mit rund 11 000 MitarbeiterInnen tätig.

6.2.3 Interviewdurchführung

Bei vier der fünf Interviews wurde das Gespräch digital über ein Aufnahmegerät mitgeschnitten. Jedes Mal war es der Fall, dass entweder auf die Einstiegsfrage oder auf eine der zu den Themenblöcken formulierten Fragen, die Interviewpartnerinnen ausführlich zu erzählen begannen. Dadurch ergaben sich nicht im Leitfaden erfasste Zwischenfragen, die das Gespräch am Laufen hielten, und die Möglichkeit zu interessanten Aspekten in den Erzählungen nachzufragen. Durch die festgelegten Themenblöcke war jedoch garantiert nicht auf wichtige Fragestellungen zu vergessen. Die persönliche Relevanz der verschiedenen Themen für die Interviewpartnerinnen war aufgrund der Erzählweise immer deutlich zu erkennen.

Recherche zur jeweiligen Interviewpartnerin

Im Vorfeld habe ich, soweit es innerhalb meiner Grenzen der Informationszugänge lag, Recherche zu den Interviewpartnerinnen betrieben. Zu Beginn der Gespräche habe ich immer gezeigt, dass ich mich zum Unternehmen und zur Person informiert hatte. Diese Vorgangsweise hat sich als erfolgreich erwiesen. Auch fühlte ich mich von den Interviewpartnerinnen ernst genommen.

Interviewverlauf

Auch während der Interviews versuchte ich immer wieder, wenn passend, Informationen, die ich im Vorhinein gesammelt hatte, einzubringen. Dadurch schien sich mein anfänglich kompetenter Eindruck für die Interviewpartnerinnen zu bestätigen, was sich für den Interviewverlauf als förderlich erwies. Einige der Gesprächspartnerinnen berichteten mit spürbarer Begeisterung zu gewissen

Themenbereichen. Ich möchte an dieser Stelle kurz anmerken, dass die Durchführung der Interviews jedes einzelne Mal sehr fordernd und spannend war. Es war mir auf diese Art und Weise auch selbst möglich viele Eindrücke und Erfahrungen zu sammeln. Die Interviewpartnerinnen haben mich in den Gesprächen durch ihre Haltungen und Aussagen beeindruckt. Ihre offenen Herangehensweisen und ihre Bestimmtheit bei gleichzeitiger Bewahrung einer gewissen Bescheidenheit haben mir persönlich sehr imponiert. Nach den Interviews boten alle Interviewpartnerinnen an, sich für weitere Fragen zur Verfügung zu stellen oder bei der Suche nach weiteren Kontakten behilflich zu sein.

Erzählungen danach

Die Gesprächssituationen mit den Interviewpartnerinnen haben sich im Verlauf des Interviews in allen Fällen sehr gut entwickelt. Nach der Durchführung des Interviews, nach dem Weglegen des Leitfadens und dem Abschalten des Aufnahmegeräts erzählten alle Interviewpartnerinnen weiter von ihren Erfahrungen. Leider sind diese Erzählungen nicht mehr Bestandteil der Daten für die Untersuchung. Aus diesem Grund wäre für zukünftige Untersuchungen zu dieser Themenstellung ein anderes beziehungsweise weiteres Instrument der Datenaufnahme, wie zum Beispiel ein Fragebogen, sinnvoll.

6.3 Datenauswertung: das Kodierverfahren

Die Grounded Theory ist „die Methode des ständigen Vergleichens“ (GLASER und STRAUSS 1998: 111). Es werden Daten erhoben, kodiert, Memos geschrieben und mit anderen Daten verglichen. Diesem Prozess des ständigen Vergleichens werden über die Methode des theoretischen Samplings immer wieder neue Daten zugeführt bis zur Sättigung der Kategorien. Dafür unterscheidet sie in ihrer Analyse drei grundlegende Kodierverfahren: offenes, axiales und selektives Kodieren. Obwohl die einzelnen Verfahren sich durch ihre unterschiedlichen Funktionen in der Theoriegenerierung unterscheiden, verschwimmen ihre Grenzen in der Praxis immer wieder. Die Kodierverfahren sind nicht immer

eindeutig voneinander zu trennen und laufen während des Auswertungsprozesses parallel. (vgl. CORBIN 2011: 73f)

6.3.1 Offenes Kodieren

Das offene Kodieren stellt den ersten Schritt des Auswertungsprozesses dar. Die Daten werden auf Ereignisse und Erfahrungen hin untersucht, danach abstrahiert und „als Konzepte etikettiert“ (CORBIN 2011: 73). Zu Beginn kommt es vor, dass die Daten noch mehrfach interpretiert werden können. Doch im Verlauf der Untersuchung verdichten sich die Konzepte, indem durch die fortwährende Beschäftigung mit den Daten ständig Vergleiche angestellt werden. Dieses Vergleichen führt zur Verifizierung, Falsifizierung und Modifizierung von Interpretationen. Durch das Zusammenfassen von bedeutungsähnlichen Konzepten werden Kategorien erstellt. Die verschiedenen Kategorien befinden sich innerhalb des Untersuchungsrahmens an der Spitze der Theoriebildung und fassen die Ereignisse aufgrund ihres Bezugs zueinander zusammen. Auf der abstrahierten Ebene der Konzepte bleiben verschiedene Benennungen bestehen. (vgl. CORBIN 2011: 73)

6.3.2 Axiales Kodieren

Die durch das offene Kodieren gebildeten Kategorien verfügen über Eigenschaften und Dimensionen. Sobald einige Kategorien erstellt werden konnten, wird in einem zweiten Schritt auch mittels dieser weitergearbeitet. Durch Fragen an den zu untersuchenden Text bezüglich der Eigenschaften und Dimensionen von Phänomenen (Konzepten) einer Kategorie können die Kategorien aufeinander bezogen und verglichen werden. Beendet ist dieser Prozess, sobald keine neuen Fragen mehr aus dem Kontext heraus generiert werden können. (vgl. CORBIN 2011: 73f; HILDENBRAND 2012: 36)

Im Auswertungsprozess dieser Untersuchung wurde ein Fragenraster für das axiale Kodieren verwendet. Dieser beinhaltete Fragen zu den Bedingungen und den Interaktionen von Konzepten wie auch zu Konsequenzen und Strategien. Dadurch konnten die Konzepte im Sinne des Kodierparadigmas weiter

aufgeschlüsselt und auch in ihren Eigenschaften aufeinander bezogen werden. (vgl. STRAUSS und CORBIN 1996: 75)

6.3.3 Selektives Kodieren

Selektives Kodieren bedeutet Konzepte zu einem wesentlichen Thema zu integrieren. Das Aufbrechen und Vergleichen der Daten hat zu Ergebnissen auf verschiedenen Ebenen geführt: Konzepte/Phänomene, Eigenschaften und Dimensionen. Die Konzepte und ihre Eigenschaften und Dimensionen wurden aufeinander bezogen untersucht und werden in einem letzten Schritt zu Kategorien um ein Thema integriert. (vgl. CORBIN. 2011: 74)

> „Die sukzessive Integration der Konzepte führt zu einer oder mehreren Schlüsselkategorien und damit zum Kern der entstehenden Theorie“ (HILDENBRAND 2012: 36).

Die Darstellung der folgenden Untersuchungsergebnisse orientiert sich an den im Zitat so genannten Schlüsselkategorien. Um diese Schlüsselkategorien und den in enger Relation stehenden Subkategorien wird die Theorie in ihren Dimensionen, Variationen und Abweichungen davon dargestellt.

7 Untersuchungsergebnisse

Das vorliegende Kapitel ist der Darstellung der Untersuchungsergebnisse gewidmet. Beginnend mit einer Darstellung zum Überblick über die Kategorien werden danach die einzelnen Kategorien in ihren Dimensionen und Ausprägungen beschrieben.

7.1 Überblick über die Kategorien

Die folgende Abbildung (7) zeigt alle fünf im Auswertungsprozess gebildeten Kategorien auf einen Blick. Sie verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Kategorien im Kontext der gesellschaftlichen Wahrnehmung einer wirtschaftlich bedeutenden Branche.

Die Kategorie „Selbstverständlichkeit Vernetzung“ beschreibt Vernetzungsstrukturen in der Transport- und Logistikbranche, in denen sich die Interviewpartnerinnen als Akteurinnen ihrer Unternehmen im Alltag bewegen. Die Vernetzung bezieht sich einerseits auf die gemeinsame Arbeit mit PartnerInnen, andererseits auch auf die Netzwerke, in denen das Unternehmen durch seine Führungskräfte vertreten ist.

Die Aufgaben in der vernetzten Transport- und Logistikbranche erledigen größtenteils Männer. Die Kernkategorie „Frauen in einer Männerbranche“ stellt die Dimensionen und Ausprägungen in diesem Zusammenhang dar. Die Gesprächspartnerinnen sind eine „Minderheit“ in einer Männerbranche mit schlechtem Image. In diesem Spannungsfeld von Männerbranche, schlechtem Image, geschlechtersegregierter Arbeitswelt und der damit in Verbindung stehenden Netzwerke haben die Interviewpartnerinnen verschiedene Handlungsstrategien entwickelt, um auf ihre Positionen im Unternehmen aufmerksam machen zu können.

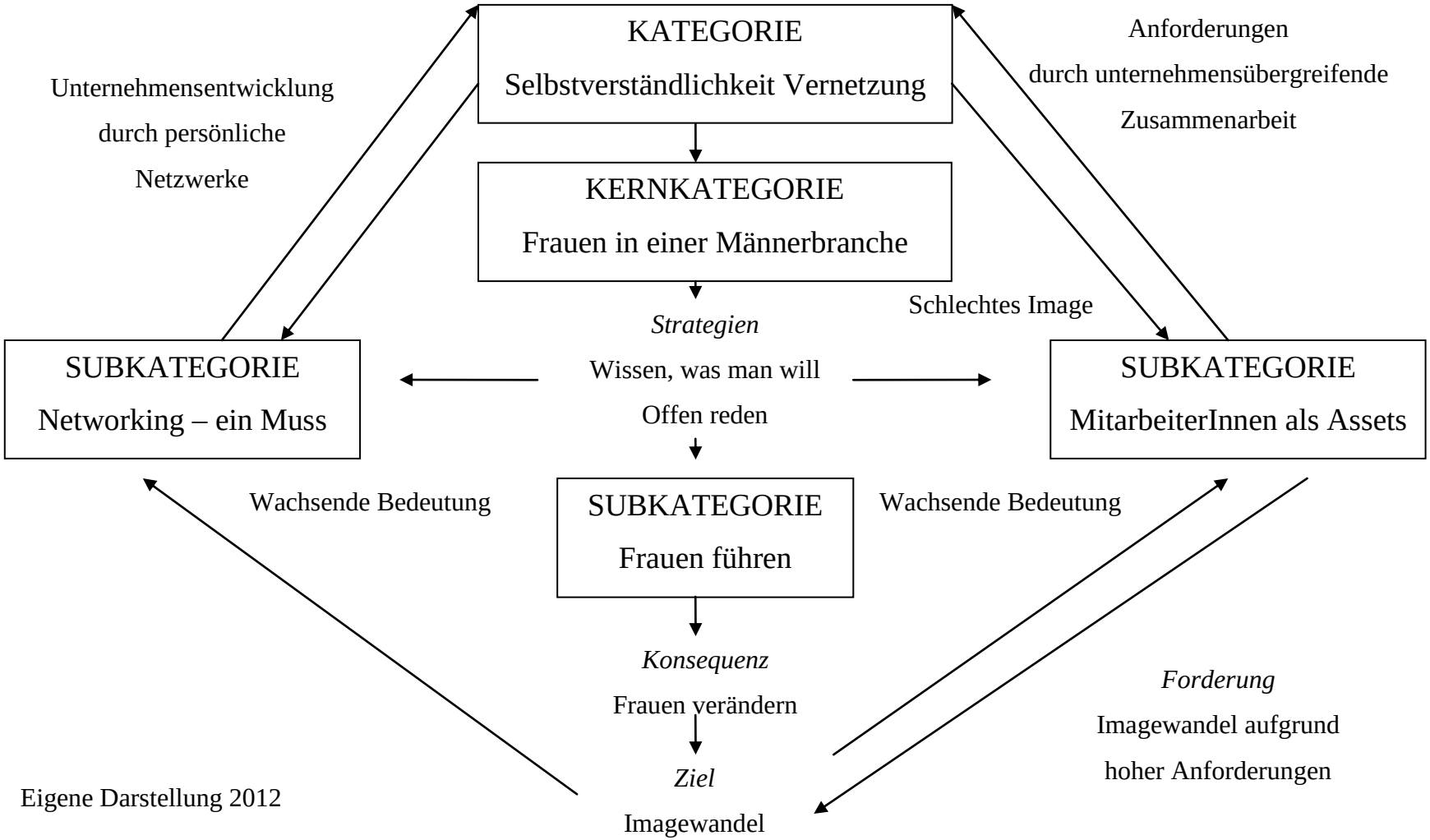


Abbildung 7: Überblick über die Kategorien

Die Subkategorie „Networking – ein Muss“ zeigt die Notwendigkeit von Kontakten und Präsenz in Netzwerken für AkteurInnen in der Transport- und Logistikbranche. Einerseits geht es dabei um die Unternehmen als AkteurInnen in Netzwerken, andererseits um persönliche Netzwerke.

„MitarbeiterInnen als Assets“ heißt die Subkategorie, die die Bedeutung der MitarbeiterInnen als AkteurInnnen im Unternehmen und als AkteurInnen von Logistikketten in den Vordergrund der Betrachtung rückt. Das schlechte Image der Branche verhindert die gesellschaftliche Wahrnehmung der hohen Anforderungen, die es zu erfüllen gibt, wenn in einer derart vernetzten Branche gearbeitet wird. Nur ein Imagewandel könnte diese Situation verbessern.

Die Dimensionen und Ausprägungen der Subkategorie „Frauen führen“ stehen im Zeichen der Veränderung von Strukturen. Die Subkategorie zeigt ein Wirkungsfeld, das von Veränderungen durch Frauen und für Frauen bestimmt wird, wodurch die Branche, ihre Netzwerke und ihre MitarbeiterInnen profitieren.

7.2 Kernkategorie: Frauen in einer Männerbranche

Die Transport- und Logistikbranche ist von einer stark segregierten Arbeitswelt geprägt. Frauen stehen einer Mehrheit von Männern gegenüber.

> Warum habe ich zwei Herren als Nachfolger in meiner Wiener Funktion? Weil ich leider Gottes zu wenig Kolleginnen habe. (I3, 326-327)

Die Frauen in einer Männerbranche, deren Bedeutung, Chancen und Herausforderungen beschäftigen die Interviewpartnerinnen. Interviewpartnerin R hebt die Bedeutung von Frauen in Unternehmen der Transport- und Logistikbranche auf folgende Weise hervor:

> [...], weil gerade in der Verkehrs- und Transportbranche – ich würde wirklich sagen Verkehrsbranche – Frauen in so vielen Fällen das Backbone des Unternehmens sind. Ja, also das Rückgrat, weil sie über Finanzen, Controlling, Personal und so weiter, den männlichen, nach außen gerichteten Firmen, wo es ja viele gibt, den Rücken stützen. (I3, 24-28)

Mit der Bezeichnung „Backbone des Unternehmens“ meint Interviewpartnerin R, dass die Organisation im Hintergrund vor allem von Frauen erledigt wird. Grundlegende Bereiche der Unternehmensorganisation werden in der Wirtschaft von Frauen getragen und das trifft auch auf die Männerbranche „Transport und Logistik“ zu. Trotz dieser Bedeutung von Frauen in Unternehmen ist sie, nach Aussagen von Interviewpartnerin H, eine „unweibliche Branche“, wo Frauen in der Minderheit sind und abseits des klassischen Berufsbildes einer Sekretärin aufgrund von fehlenden Kompetenzen in technischen Bereichen auch über geringe Chancen verfügen, in der Branche Fuß zu fassen. Das „Truckdriver-Image“, harte Männerarbeit an Maschinen und technisches Know-how lassen eigentlich keinen Platz für Frauen. Dieses Bewusstsein, als Frau in einer von Männern dominierten Branche zu arbeiten und Karriere machen zu wollen, führt zu spezifischen Verhaltensweisen und Herausforderungen von Frauen und Männern.

7.2.1 Akzeptiert werden

Eine enorme Herausforderung

Alle Interviewpartnerinnen geben an, dass die Akzeptanz von Frauen in einer Männerbranche eine Herausforderung darstellt. Die vier früher oder auch derzeitig noch geschäftsführenden Interviewpartnerinnen betonten unabhängig davon, ob sie als Tochter im Familienbetrieb nachfolgten oder Karriere innerhalb eines Unternehmens machten, diese Schwierigkeit der Akzeptanz. Interviewpartnerin R, die zu den älteren der befragten Frauen zählt, lässt mit einer ihrer Aussagen darauf schließen, dass sich die Situation in einer Männerbranche, wie es die Transport- und Logistikbranche ist, im Laufe der Jahre nicht wesentlich verändert hat:

> Noch immer die Akzeptanz! (I3, 24)

Auch Interviewpartnerin H verfügt über viel Erfahrung aufgrund ihrer jahrzehntelangen Tätigkeit als Geschäftsführerin. Ihre Aussagen gehen mit denen von Interviewpartnerin R konform. Beide sind als Töchter im Familienunternehmen als Geschäftsführerinnen nachgefolgt. Die anderen, jüngeren befragten Geschäftsführerinnen haben sich für die Karriere in der Branche entschieden. In diesem Sinne hat es eine Veränderung für die Frauen gegeben: es ist Frauen mittlerweile möglich, sich auch in einer Männerbranche für

eine Karriere zu entscheiden. Angesichts der Tatsache, dass es sich bei der Transport- und Logistikbranche um eine von Männern dominierte Branche handelt und diese auch zumeist in führenden Positionen tätig sind, haben es Frauen, die Karriere machen wollen, in diesem Bereich schwer, akzeptiert zu werden. In den Gesprächen mit den Interviewpartnerinnen kam heraus, dass es schwierig ist, sich als Frau in der Branche zu behaupten. Hat man das jedoch geschafft, so ist diese Hürde gemeistert.

Abweichung: Eine Herausforderung

Nur die jüngste Interviewpartnerin maß der Herausforderung, akzeptiert zu werden, weniger Bedeutung bei. Dieser Unterschied mag aus der Tatsache fehlender eigener Erfahrungen resultieren, da Interviewpartnerin S zwar eine Karriere anstrebt, aber zum Zeitpunkt des Interviews noch keine Führungsposition innehatte.

> Also gerade Güterverkehr ist sehr männerdominiert und da ist es natürlich, wenn du da als Frau kommst, doch ein bisschen schwieriger sich durchzusetzen. Kommt aber auch auf die Position drauf an, die du hast, also von der Akzeptanz her natürlich. (I4, 18-21)

Im angeführten Zitat von Interviewpartnerin S wird der Zusammenhang von Position und Akzeptanz angesprochen. Wer in eine bestimmte Position kommen möchte, muss dafür akzeptiert werden und bleiben. Als Vorstandsassistentin fühlt sie sich von ihrem Arbeitsumfeld akzeptiert. Sie ist sich aber im Klaren darüber, dass der Schritt in eine Führungsposition eine höhere Akzeptanz ihrer Person in einem breiteren Umfeld erfordert.

Sozialpolitische Strukturen - Unterstützung für Frauen?

Die beiden aufgrund ihrer jahrelangen Tätigkeit erfahrensten Interviewpartnerinnen haben sich in den Interviews explizit gegen Quotenregelungen ausgesprochen und auch die österreichische Karenzgesetzgebung als problematisches Mittel thematisiert, das klassische Strukturen für Frauen vorgibt. Sie erzählen immer wieder beobachten zu können, wie die Karenzgesetzgebung und Quotenregelungen, ihrer Meinung nach, falsche Erwartungshaltungen bei Frauen schaffen und für die Akzeptanz von Frauen eher hinderlich sind.

Quotenregelungen im Speziellen empfinden sie als Maßnahmen, die eindeutig gegen die Frau gerichtet sind, und sind der Meinung, dass sie Frauen nur Schaden zufügen, indem sie deren Ansehen und Akzeptanz negativ beeinflussen.

> Also wenn einmal eine [Frau] dreißig, vierzig oder fünfundvierzig ist und dann wird sie Quotenfrau, dann ist das an der Frau nichts Gutes und an der Sache nichts Gutes. (I3, 340-341)

Eines der Ziele von Interviewpartnerin R in diesem Zusammenhang ist:

> Also diese Frauen [bezieht sich auf Beispiele im zuvor geäußerten Satz] sind aber nicht dorthin gesetzt worden, weil sie Zeichen setzen sollen, sondern weil sie selbstverständlich sind, weil sie so gut sind, dass sie einfach da sind. Und diese Selbstverständlichkeit für Frauen möchte ich erzielen. Ja, dass es gar nicht mehr drüber reden, dass es notwendig ist zu forcieren. (I3, 345-349)

Die anderen Interviewpartnerinnen haben sich nicht explizit zu diesem Thema geäußert. Ihre Ausführungen lassen jedoch erkennen, dass sie die angeführten Meinungen von Interviewpartnerin H und R teilen. Interviewpartnerin S, die eine Karriere als Geschäftsführerin anstrebt, scheint zu wissen, dass ihr sozialpolitische Regelungen, wie zum Beispiel Quotenregelungen, nicht helfen weiter zu kommen, sondern sie sich selbst einen Platz und Akzeptanz in der Männerbranche verschaffen muss.

Strategie: Wissen teilen

Nach wie vor sind in den Köpfen der Menschen Männer „die Herren der Technik“. Erfahrungswissen aus dem Alltag mit Maschinen abseits des Haushalts wird klassisch eher Männern als Frauen zugesprochen. Klassische Rollenzuschreibungen beeinflussen Ausbildungsentscheidungen. Männer verfügen öfter über Ausbildungen in technischen Bereichen als Frauen. Das fehlende technische Wissen stellt ein Hindernis dar, wenn Frauen vor der Entscheidung stehen, in eine bestimmte Branche zu gehen oder sich auch in der Transport- und Logistikbranche weiter zu entwickeln.

> Die Tatsache, dass Frauen sich dann doch nicht tatsächlich wirklich der Verkehrsbranche zuwenden, hat dann sehr viel auch damit zu tun, dass in vielen Fällen das technische Wissen fehlt […]. (I3, 28-30)

Für die Akzeptanz einer Frau inmitten einer Männerbranche hat dieses männlich dominierte Wissen Relevanz. Die Frauen in der Branche sind sich dieser Bedeutung bewusst. Interviewpartnerin S meint dazu:

> Und ich glaube, die Herausforderung ist einfach, da irgendwie so einen guten Draht zu finden, um so in die männliche Domäne einzudringen, sagen wir es so. (I4, 28-30)

Um in technische Bereiche Einblick zu erhalten und in der Praxis Abläufe kennen zu lernen, zählt sie auf die Hilfsbereitschaft von Männern. Sie lässt sich in der Praxis vor Ort Abläufe erklären, die sie theoretisch aufgrund ihrer Ausbildung kennt. Wissen zu teilen heißt gemeinsames Wissen zu haben. Dieses gemeinsame Wissen bedeutet Gleichheit und führt in weiterer Folge zu Akzeptanz. Über den geschickten Einsatz von Soft Skills, vor allem im Bereich der Kommunikation, können Frauen in der Branche sich Zugang zu branchenspezifischem Wissen aus der Praxis schaffen. Dieses branchenspezifische, zumeist von Männern gehaltene Wissen betrifft technische Zusammenhänge und die Arbeit mit und an Maschinen. Es geht dabei nicht darum, zu beweisen, Arbeiten genauso gut erledigen zu können, sondern vielmehr darum, dass man sich als Frau für die Abläufe und die Technik dahinter interessiert und Verständnis dazu erwirbt. Die Aneignung von männlichem Wissen und männlichen Erfahrungen schafft Handlungsspielräume für Frauen in einer Männerbranche. Wer über Wissen verfügt, kann etwas beurteilen, sich eine Meinung dazu bilden und mitreden. Es gilt: Wer gleich viel weiß, gehört dazu. Auf diese Weise kann man sich als Frau in einer Männer dominierten Branche Akzeptanz verschaffen.

7.2.2 Es herrscht Entscheidungsfreiheit: Frauen müssen wissen, was sie wollen!

Die Interviewpartnerinnen sehen Frauen heutzutage nicht in einem beschränkten Rollenbild gefangen. Vielmehr erkennen sie vielfältige Möglichkeiten für Frauen in Unternehmen. Gleichzeitig werten sie aber auch klare Entscheidungen von Frauen für die Familie und den privaten Bereich nicht ab. Frauen müssen für sich selbst Lebenspläne entwerfen und dürfen sich nicht durch an sie herangetragene Vorurteile und Rollenbilder von ihren Zielen abbringen lassen. Das Bewusstsein, selbst bestimmen zu können, stärkt Frauen bei eigenen Entscheidungen und

Handlungen. Die Interviewpartnerinnen, die sich selbst für die Karriere entschieden haben oder auch gegen bestehende Rollenbilder entscheiden haben müssen, anerkennen jede klare Entscheidung einer Frau. Die Zufriedenheit von Frauen ist ausschlaggebend, ganz egal ob Frauen sich ausschließlich der Familie widmen, Jobs (Teilzeit und Vollzeit) annehmen, in die man aufgrund der Anforderungen relativ beliebig ein- und aussteigen kann (keine Top-Jobs) oder sich für eine Karriere entscheiden, womit auch die Vereinbarkeit von Familie und Karriere gemeint ist. Jede Entscheidung beruht auf bestimmten beruflichen wie privaten Voraussetzungen und bringt spezifische Konsequenzen mit sich. Die Interviewpartnerinnen wissen aufgrund eigener Erfahrungen und Erfahrungen von Kolleginnen, dass die Vereinbarkeit von Familie und Karriere vor allem Konsequenzen in Bezug auf die Rolle der Frau und Mutter im Familienleben mit sich bringt. Als entscheidende Parameter, wie Frauen das schaffen können, führen sie an: Entscheidungen selbst treffen, Konsequenz, Durchhaltevermögen, Verzicht in anderen Bereichen, unterstützendes Umfeld (Verantwortungsbewusstsein des Vaters, eigenes familiäres Umfeld, Kinderbetreuungseinrichtungen), Subsidiuieren im Familienleben (Unterstützung über private Kinderbetreuung, Haushaltshilfen und dadurch anfallende Kosten).

Verantwortung im Unternehmen versus Verantwortung für die Familie

Karriere machen und eine Führungsposition innehaben bedeutet Verantwortung für das Unternehmen zu übernehmen. Die Verantwortung gegenüber der Familie ist für Frauen oft wichtiger als eine Karriere, die Verantwortung gegenüber AkteurInnen im Unternehmen bedeutet.

> Wir haben sehr viele gute Frauen, aber wir haben nicht so viele Frauen, die wir begeistern können oder die eben nicht einfach aufgrund ihres Umfelds sagen: „Mir sind die Familie und die Kinder wichtiger.“ Ja, das heißt, wir bekommen sie, wenn überhaupt, relativ spät in Funktionsmöglichkeiten. (I3, 329-332)

Interviewpartnerin R spricht in ihrem Zitat die Bedeutung des privaten Umfelds an. Für alle Interviewpartnerinnen, wovon vier selbst beispielhaft Karriere und Familie vereinbaren konnten, ist das familiäre Umfeld einer der ausschlaggebenden Faktoren bei der Entscheidung für eine Karriere. Um beides,

Familie und Karriere, als Frau managen zu können, ist ein entsprechend unterstützendes Umfeld im privaten Bereich nötig.

> Ich denke, es ist zu vereinbaren unter bestimmten Bedingungen. Bei mir war es so, dass ich glücklicherweise einen Mann habe, der sich um das Kind auch genauso kümmert wie ich. (I2, 553-554)

Aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen wissen sie, dass Karriere und Familie zu vereinbaren sind, wenn unterstützende Strukturen im privaten Bereich gegeben sind. Damit sind die bestehende Infrastruktur an zur Verfügung stehenden Betreuungsmöglichkeiten des öffentlichen und privaten Bereichs gemeint sowie eine in klassischen Rollenbildern noch untypische Aufteilung bei der Verantwortung im Bereich der Kindererziehung und der Versorgungstätigkeiten im Haushalt.

Strategie: Offen reden – Wege finden

Offenes Reden von Mitarbeiterinnen mit ihren Vorgesetzten über ihre Karriere- und Familienpläne sind wichtig, um beides möglich zu machen. Seinen MitarbeiterInnen Familie und Karriere zu ermöglichen, hängt auch von der Bereitschaft der Vorgesetzten und ihren Erwartungen ab.

> Wenn allerdings das in einem Unternehmen ist, wo davon ausgegangen wird, dass es nur dann eine wertvolle Mitarbeiterin ist, wenn sie von 7:00 bis um 20:00 Uhr am Abend oder bis 22:00 Uhr am Abend dort sitzt und präsent ist und somit ständig Überstunden zu machen sind. Sprich, ist die Erwartungshaltung in die Richtung: „du musst ständig Überstunden machen", dann wird das egal, wer jetzt angesprochen ist, Frau oder Mann, schwierig werden. Da hatte ich immer Glück, weil ich immer Chefs hatte, die gesagt haben: „Du musst deine Arbeit machen und deine Leistung bringen. Ich erwarte von dir keinesfalls und ich will das auch gar nicht, dass du da bis am Abend oder irgendwann da sitzt und deine Zeit absitzt. Das interessiert mich nicht." Also die Arbeit muss fertig sein. Das habe ich immer geschafft. Sprich die Erwartungshaltung [Erwartungshaltung Überstunden machen müssen; Anmerkung V.W.] ist stark einschränkend für die Frau. (I2, 563-572)

Obwohl im Großteil des Zitats Frauen und Männer angesprochen werden, ist es am Ende die Benachteiligung von Mitarbeiterinnen, die ausdrücklich genannt wird. Interviewpartnerin E geht zu Beginn des Zitats davon aus, dass Frauen und Männer sich für die Familie gleich verantwortlich fühlen. Sie spricht im Sinne einer erwünschten Realität. Diese muss jedoch erst erreicht werden. Dazu liegt es

an den Frauen ihre Positionen klar festzulegen, auszusprechen und auch umzusetzen.

Interviewpartnerin K erzählt von einem Fall im Unternehmen, wo eine junge Mitarbeiterin gerade eingeschult wird, um die Aufgaben einer in Pension gehenden Mitarbeiterin zu übernehmen.

> Die junge Mitarbeiterin, das weiß ich, die will auch Familie haben. Da ist halt dann die Frage, wie geht sich das aus und so weiter. Aber da muss man ganz offen reden. Ich bin da für alles offen. Es gibt ja auch Teilzeitarbeit und so weiter. Das werden wir schon irgendwie hinbekommen. Also für mich ist das kein Hindernisgrund, um junge Frauen zu fördern. (I1, 461-465)

Flexible Arbeitszeitmodelle und neue Medien ermöglichen Frauen den Kontakt zum Unternehmen während einer Babypause zu halten und helfen sich schnell wieder im Berufsleben zurechtzufinden.

> Eine Kollegin von mir zum Beispiel, die ist nach sechs Monaten Babypause wieder arbeiten gegangen und das teils mit Homeoffice und teils im Büro. Ich glaube, wenn du einen Vorgesetzten hast, der weiß, dass die Dinge auch passieren, wenn du Homeoffice machst, dann lässt sich so etwas vereinbaren. (I4, 583-586)

Die Strategie „offen reden – Wege finden" beruht auf Gegenseitigkeit. Werden MitarbeiterInnen als individuelle AkteurInnen im Unternehmen wahrgenommen und respektiert, so führt diese Strategie zum Erfolg. Die Interviewpartnerinnen streben nach Veränderung bestehender, von Männern dominierten Strukturen, indem sie sich aufgrund ihrer Erfahrungen und entsprechend ihrer Werthaltungen verhalten. Dadurch schaffen Frauen neue Bedingungen für Frauen. Als Geschäftsführerinnen haben sie für ihre Mitarbeiterinnen, die Familie haben wollen, Verständnis. Aus den Interviews geht hervor, dass männliche Vorgesetzte nach wie vor Vorurteile gegenüber jungen Frauen im Unternehmen haben können.

> Da ging es, glaube ich, um eine Assistentin. Ich habe gesagt: „Ja, diese junge Frau nehme ich, die möchte ich haben." Und er sagte: „Ja, aber die kann schwanger werden." Und da habe ich gesagt: „Ja, ich war auch schwanger und ich bin auch zurückgekehrt." Diese Denke ist einfach zu durchbrechen. Ein junger Mensch wird immer eine Familienplanung haben. (I1, 450-454)

Frauen in führenden Positionen bringen Mitarbeiterinnen, die planen Familie zu gründen, meist mehr Verständnis entgegen als Männer das tun. Sie kennen die

Thematik und wissen, dass Familie und Beruf zu vereinbaren sind. Kinder sind für sie als Geschäftsführerinnen kein Grund Mitarbeiterinnen Karrieremöglichkeiten im Unternehmen zu verschließen, vorausgesetzt diese möchten im Beruf weiterkommen. Dasselbe Verständnis die Familienplanung betreffend würden die interviewten Geschäftsführerinnen auch Männern entgegen bringen, die Karriere und Familie vereinbaren wollen würden.

Strategie: Leistungssteigerung durch straffe Organisation und Verzicht

Frauen, die sich dafür entscheiden Familie und berufliches Weiterkommen zu vereinbaren, arbeiten effizient und zielstrebig. Mehrere Aufgabenbereiche fordern eine straffe Organisation. Für die interviewten Geschäftsführerinnen ist es wichtig, dass vereinbarte Arbeiten erledigt werden. Interviewpartnerin K betont die Leistungsbereitschaft und Organisationsfähigkeit von Frauen mit Familie.

> Und ganz ehrlich, ich habe erlebt, dass Leute, die Kinder haben und Familie haben, sich am besten organisieren können. Die sind top im Job, weil sie sich organisieren können. Da geht keine Zeit verloren, da haben Sie kein Getrödel. Denen ist auch nicht wichtig, dass sie jetzt irgendwo ein großes Zimmer haben und irgendwo einen Titel haben, sondern die arbeiten. Die wollen etwas erreichen, sind super organisiert und schaffen das! Ja, das sind die besten Leute. (I1, 485-490)

Was Interviewpartnerin K im Zitat beschreibt, lebt sie genauso wie ihre interviewten Kolleginnen mit Familie auch vor. Die Leistung muss stimmen.

Ganz klar ist in diesem Zusammenhang für Interviewpartnerin H, dass Karriere auch Verzicht bedeutet - und zwar Verzicht auf Freizeit. Zeit ist knapp, wenn Familie und berufliches Fortkommen vereinbart werden müssen. Eine straffe Organisation ist nur ein entscheidender Faktor, Verzicht der zweite.

7.2.3 Fehlendes Selbstvertrauen – keine Karriere

> *Interviewerin:* Drei Tipps, die Sie einer Frau geben würden, die in der Transport- und Logistikbranche Karriere machen möchte.
>
> *Befragte:* Soviel lernen wie möglich, um unabhängig sein zu können. Großes Selbstwertgefühl mit starker Ego-Ausprägung – sich selbst sicher sein. Und nicht aufgeben, konsequent bleiben. (I3, 459-463)

Während Männer, nach den Aussagen der Interviewpartnerinnen, selbstbewusst ihre Karriereziele verfolgen, mangelt es Frauen am Selbstvertrauen. Viele trauen sich einen nächsten Karriereschritt nicht zu.

> Nicht den Blick nach oben aus den Augen lassen! Ja, auch versuchen zu sagen: „Ich gehe jetzt den nächsten Schritt. Ich traue mir etwas zu.“ (I1, 651-653)

Wer sich seiner Fähigkeiten und Qualifikationen bewusst ist, kann auf sie vertrauen und diese gezielt einsetzen. Wenn Frauen ihre Stärken selbstbewusst und gezielt einsetzen, heben sie sich über ihre Qualitäten von den anderen, größtenteils männlichen Kollegen ab und bereichern eine Zusammenarbeit.

> Langmut, Toleranz, andere gelten lassen, weitere Sicht – nicht bis hierher, sondern das Ganze größer sehen, Kreativität, Zuwendung und noch ein Asset: Wir haben zuerst gesagt, dass Selbstwert wichtig ist, aber genauso ein Asset ist es, andere gelten lassen und die Stärke zu haben, um zu sagen: „Okay, das ist jetzt dort besser aufgehoben.“ Delegieren können – das ist ein großer Spagat zwischen großem Selbstwert und sich nicht so wichtig nehmen. (I3, 434-438)
>
> Das kann eine Frau, wenn sie weiß, dass sie es kann. (I3, 441)

Interviewpartnerin R erklärt im Zitat, wo die Stärken von Frauen liegen. Dass diese Assets Frauen für Führungspositionen qualifizieren, wird oft von Frauen selbst noch nicht so wahrgenommen. Fehlendes Bewusstsein über die Einsatzmöglichkeiten ihrer weiblichen Fähigkeiten, lässt auch keine konkreten Karriereziele zu. Die Interviewpartnerinnen thematisieren vor allem diese weiblichen Fähigkeiten (Soft Skills) um eine Verbindung zwischen den Einstellungen „eine Frau zu sein“ und „Geschäftswelt“ zu schaffen. Darüber hinaus zählt das branchenspezifische Wissen. Frauen müssen sich zutrauen technisches Wissen erwerben zu können. Es geht in diesem Kontext auch um Mut. Mitarbeiterinnen selbst dürfen ihre Fähigkeiten, Qualifikationen und geleistete Arbeit nicht gering schätzen, sondern müssen selbstbewusst an Dinge herangehen.

Unterschiedliche Haltungen von Frauen und Männern

Im unten angeführten Zitat werden die meist unterschiedlichen Einstellungen von Frauen und Männern in Bezug auf ihre Bestrebungen Karriere zu machen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen deutlich aufgezeigt.

> Es ist leider manchmal auch noch so, dass junge Frauen selber dann w. o. geben, weil sie einfach merken, wie schwierig es ist

> sich zu behaupten. Es ist wirklich oft schwierig. Es gibt junge Männer, die stellen sich hin und sagen: „Ich will Geschäftsführer werden. Ich will Leiter werden." Daneben steht eine junge Frau, die eine super Qualifikation hat – viel besser als der, der da steht – und sie kommt gar nicht auf die Idee, sich für einen Leiterjob zu bewerben, weil sie der Meinung ist, sie kann noch nicht alles. Und da gilt es halt, das zu durchbrechen und zu sagen: „Komm, bewirb dich auch!" (I1, 526-535)

Persönliche Einstellungen und Ziele zum Thema „Karriere" sind nach Angaben aller Interviewpartnerinnen bei Frauen und Männern verschieden. Eine Mitarbeiterin, die im Unternehmen Karriere machen will und das auch selbstbewusst kommuniziert, trifft man selten. Männer hingegen erklären selbstbewusst dieses Ziel.

> Es ist oft so, Männer sind so getrieben. Da ist dieses: „Ich muss etwas werden! Ich muss mit 35 Leiter oder Geschäftsführer irgendwo sein." Und das habe ich nicht nur einmal erlebt, schon auch gute Leute, aber dieses Getriebene „Ich muss etwas sein!" – das haben Frauen nicht. Frauen wollen arbeiten. Die wollen auch ihre Bestätigung, aber das ist jetzt nicht so im Vordergrund. Vielleicht manchmal zu wenig sogar. Dann gilt es die [qualifizierte Frauen] nach zu ziehen und zu sagen: „Aber du hast das Potential! Du kannst das!" (I1, 539-545)

Nicht ins Rollenbild passend - die Karriereleiter übersehen

Frauen brauchen einen Anstoß von außen. Sie stellen an sich nicht den Anspruch, im Unternehmen weiter kommen zu müssen. Sie erledigen ihre Aufgaben als Mitarbeiterinnen, ein Aufsteigen in der Karriereleiter ist für sie kein vorrangiges Thema, das sie von sich aus angehen.

> Aber ich sehe es über die 33 Jahre, die ich jetzt in der Branche tätig bin, dass das – diese Leistungen der Frauen – oft wirklich zum Erfolg in der Transportwirtschaft oder der Verkehrswirtschaft beiträgt. Das haben Sie bei den Taxiunternehmen, das haben Sie bei den Kleintransporteuren, das haben Sie dort, wo noch selbständige Tankstellenbetreiber sind. Das ist in der gesamten Verkehrsbranche einfach evident. Aber diesen Schritt zu sagen: „So und jetzt stehe ich vorne!" - den gehen viele nicht. Die, die ihn gehen müssen, gehen ihn, weil sie Töchter von Unternehmern sind, so wie es auch bei uns der Fall war. (I3, 45-52)

Obwohl die Leistungen der Mitarbeiterinnen in den Unternehmen nicht zu schmälern sind, wagen Frauen den Schritt an die Spitze eines Unternehmens nur selten. Der Einfluss von klassischen Rollenbildern ist in diesem Zusammenhang nicht abzustreiten.

7.2.4 Fazit: Mit Strategie und Selbstbewusstsein zur Führungsposition

Die Aussagen der Interviewpartnerinnen zeigen klar: Frauen haben allen Grund sich Führungspositionen zuzutrauen. Die Bedeutung von Fähigkeiten für Personen in führenden Positionen, die vorwiegend Frauen zugeschrieben werden, ist, deren Meinung nach, nicht zu bestreiten. Aus den Interviews sind folgende Soft Skills und Anliegen, die die Interviewpartnerinnen verstärkt Frauen zuschreiben, abzuleiten: Fairness, Gleichberechtigung, vertrauensvolle Zusammenarbeit, Wertschätzung aller MitarbeiterInnen, emotionale Intelligenz, Kommunikation, ausgleichende Wirkung, Diplomatie, Kreativität und Ausdauer. Davon ausgehend beschreiben die Interviewpartnerinnen Situationen oder erklären deutlich, dass es wichtig ist, in einer führenden Position über folgende Fähigkeiten zu verfügen:
Hilfe annehmen können, delegieren können, sich zurücknehmen können, andere gelten lassen (Toleranz). Das Betonen dieser Fähigkeiten ist vor allem den beiden älteren Interviewpartnerinnen wichtig, da sie nicht sofort mit Führungspositionen in einer von patriarchalen Strukturen geprägten Umgebung in Zusammenhang gebracht werden.
Interviewpartnerin R macht in ihrem Interview abschließend folgende Aussagen:

> Also all die Assets [bezogen auf Fähigkeiten von Frauen], die ich ihnen zuerst gesagt habe, sind, wenn es zu viel ist, auch wieder nicht gut. Es ist immer eine Frage des Maßes, wie man sie einsetzt und der Notwendigkeit im Moment. (I3, 455-457)

Ein erfolgreicher, auf einzelne AkteurInnen bezogener Führungsstil und das daraus resultierende effiziente Nutzen von Potentialen schreibt Interviewpartnerin R sehr wohl eher Frauen als Männern zu.

> Ich habe zuerst schon gesagt: es gibt Fähigkeiten, die Frauen mehr ausgeprägt haben, und Fähigkeiten, die bei Männern mehr ausgeprägt sind. Ich beharre darauf, dass kluge Männer, wenn sie erkennen, dass gewisse Fähigkeiten beim anderen Geschlecht besser positioniert sind, sich die Damen dann ganz bewusst einfach herein nehmen und sagen: „Du kannst das!“ Weil wenn es jetzt um Führungspersönlichkeiten geht, möchte ich weder sagen, dass die Herren diese Qualitäten, die ich aufgezählt habe, weniger können oder gar nicht können. Aber ich glaube, dass Frauen sie einfach eher können. (I3, 445-451)

Alle Interviewpartnerinnen sind sich einig, dass Frauen andere Vorzüge haben als Männer und umgekehrt. Weibliche Assets geben Frauen allen Grund selbstbewusst in der Geschäftswelt aufzutreten.

Strategien, die Selbstbewusstsein fordern

Networking und Visibility sind wichtige Strategien beim Forcieren der Karriere. Entscheidende Voraussetzung, um diese Strategien überhaupt anwenden zu können, ist das eigene Selbstbewusstsein. Die Interviewpartnerinnen sind sich der Tatsache bewusst: wer sich nichts zutraut, traut sich auch nicht in den Vordergrund treten. Die Interviewpartnerinnen beobachten bei Frauen sehr oft, dass sie sich ausschließlich der fachlichen Arbeit widmen. Das ist ein Fehler. Es ist entscheidend Kontakte zu haben, sein Umfeld gut zu kennen und Bescheid zu wissen, was im Unternehmensumfeld passiert. Nur so ergeben sich Chancen, die genutzt werden können.

> Das Dritte ist, sich zu vernetzen, nicht vor lauter Arbeit darauf zu vergessen, essen zu gehen mit Kollegen und mit Partnern aus anderen Unternehmen, wirklich zu schauen, dass ich auch Kontakte habe in der Branche, wo ich halt drinnen bin. Also das ist, glaube ich, ganz wichtig. Dann kann das jeder machen. (I1, 653-657)

Sich bei Entscheidungsträgern bei der Besetzung von Positionen und Meinungsmachern ins Gespräch zu bringen und auch im Gespräch zu bleiben, gehört dazu, um erfolgreich sein zu können.

> Es ist im Unternehmen wichtig, dass die jeweils Vorgesetzten oder Vorstände einen irgendwie wahrnehmen. Das heißt, es ist sicher sehr ratsam ein Alleinstellungsmerkmal zu haben. Also sprich zu sagen, wenn du das und das wissen willst, dann musst du mehr oder weniger zu mir kommen, weil das bin ich. (I2, 522-526)

Zwei der Interviewpartnerinnen schlagen, um auf sich aufmerksam zu machen, vor, zum Beispiel auch einmal einen Vortrag bei einer Netzwerkveranstaltung zu halten. Sich nach außen hin zu orientieren und auch zu präsentieren ist wichtig und sollte nicht daran scheitern, dass man sich zu wenig zutraut.

7.3 Subkategorie: Frauen führen

Vier der Interviewpartnerinnen haben den Schritt in eine Führungsposition geschafft, die jüngste Interviewpartnerin strebt eine Führungsposition an. Sie alle geben an, dass ohne Zielstrebigkeit keine Führungsposition zu erreichen ist. Karriere machen wollen bedeutet klare Ziele vor Augen zu haben und alles Nötige dafür zu tun. Die Interviewpartnerinnen befinden sich alle in der Situation, eine Frau in einer von Männern dominierten Branche zu sein. Laut den Angaben der Interviewpartnerinnen ist für eine Frau im Vergleich zu einem Mann ein längerer Atem nötig. Ohne die nötige Hartnäckigkeit schafft man es nicht, sich gegenüber anderen, vorwiegend Männern, durchzusetzen.

Die Interviewpartnerinnen geben an, die Tatsache, dass sie mehr Kollegen als Kolleginnen haben, nicht als negativ zu empfinden, sondern es einfach gewohnt zu sein. Sie haben ähnliche Erfahrungen mit Männern in der Branche gemacht und gehen selbstverständlich mit der Tatsache, als Frauen geringer vertreten zu sein, um. Es ist ihr Alltag mit männlichen Kollegen zusammen zu arbeiten und als Frau in der Minderheit zu sein.

Ihre Erfahrungen jedoch zeigen, dass es manchmal sehr wohl einen Unterschied macht, ob man mit einer Frau oder einem Mann spricht. Auch Skepsis von männlichen Kollegen gegenüber einer Frau als Geschäftsführerin kann immer wieder Thema sein:

> Da brauchen wir uns nichts vormachen. Das [gewisse Skepsis] gibt es auch. Also wenn Sie sehen, dass jemand nur am Anfang skeptisch ist – manche [Männer] öffnen sich dann und dann ist das so und so weg. Und die, die sich gar nicht öffnen, die nur mit Männern können, die gibt es auch. Schicken Sie halt den Kollegen. Da tue ich mir nicht viel an. (I1, 406-410)

Im Umgang mit eben beschriebenen Vorkommnissen haben die Interviewpartnerinnen eine gewisse Routine entwickelt und lassen sich nicht verunsichern. Negative Erfahrungen einer Frau inmitten einer Männerbranche scheinen die Interviewpartnerinnen schnell abtun zu wollen. Trotzdem lässt sich feststellen, dass Frauen zu anderen Frauen in der Branche schneller einen Draht finden. Auch ergibt sich in den Gesprächen der Eindruck, dass die Interviewpartnerinnen nicht offen über ungleiche Behandlung gegenüber Männern sprechen möchten. Eine andere Entwicklung soll diese Missstände bereinigen und Gleichberechtigung schaffen: Frauen tun sich wieder mit Frauen zusammen. Die

Tatsache, in der Minderheit zu sein, veranlasst Frauen gezielt wieder andere Frauen zu unterstützen.

Voraussetzungen: Begeisterung – Hartnäckigkei – Durchhaltevermögen

Ohne Begeisterung für die Branche fehlt irgendwann die Motivation, sich einzusetzen, um Karriere zu machen oder in weiterer Folge seiner Verantwortung als Führungskraft nachzukommen.

> Wer in der Branche arbeiten will, braucht, egal ob Mann oder Frau, Begeisterung! Weil wenn man sich nicht begeistert für das Thema, für die Branche, dann hat man auch nicht die Motivation, dass man sagt: „Okay, ich zeige, was ich kann. Ich schaue, dass ich etwas realisieren kann, dass sich etwas entwickeln kann, dass ich mitreden kann, dass ich mich in Position bringe und dass ich im Endeffekt dann auch Karriere mache.“ (I2, 510-515)

Begeisterung in diesem Kontext bedeutet, die Motivation zu haben, selbst etwas zu verändern und mitzugestalten. Sie begründet Hartnäckigkeit und Durchhaltevermögen.

> Menschen zu überzeugen, dass Weiterentwicklung Sinn macht, dass Stillstand Rückschritt ist, dass es eine Verantwortung für Generationen nach uns gibt, dass man bewusst nicht ausschließlich sich selbst in der Funktion sieht, sondern die Sache, für die man steht, man nach vorne denkt, die Menschen an der Hand mitnimmt, dass man Verständnis für Menschen aufbringt, zulässt, Freiräume schafft, Potential erkennt und die Menschen mag - sonst geht das gar nicht. (I3, 278-283)

Begeisterung, wie sie Interviewpartnerin R beschreibt, schafft das Durchhaltevermögen und die nötige Hartnäckigkeit, um Karriere machen zu wollen und zu können.

7.3.1 Veränderung von Führungsrealitäten

Die Interviewpartnerinnen betonen, dass ihre Haltungen zum Thema Unternehmensführung das Unternehmen bereichern. Sie beweisen ihr Selbstvertrauen, indem sie auf ihre weiblichen Fähigkeiten in den Interviews hinweisen.

Umfassende Betrachtungsweise

Nach Angaben der Interviewpartnerinnen legen Frauen Wert auf eine umfassende Betrachtungsweise. Diese Fähigkeit in Kombination mit Skills im Bereich Kommunikation zeichnet Frauen in Führungspositionen aus. Es gelingt ihnen dadurch, zum Beispiel in Besprechungen, ganz nebenbei eventuelle Reibungspunkte oder Unklarheiten anzusprechen. Nicht nur in Besprechungen ist es hilfreich, über eine umfassende Betrachtungsweise zu verfügen. Auch in anderen Bereichen setzen Frauen ihre Fähigkeit, Aufgaben und Probleme umfassend betrachten zu können, ein. Dadurch gelingt es ihnen sehr effizient zu arbeiten, Potentiale auszuschöpfen und auch auf subtile Art und Weise ihre Interessen zu verfolgen.

Auf lange Sicht

Die Interviewpartnerinnen weisen auf ihren Weitblick hin. Als Frauen planen sie im Sinne des Unternehmens vorausschauend und beurteilen Konzepte und Strategien auf lange Sicht. Langzeitbeziehungen mit KundInnen und PartnerInnen bringen Vorteile mit sich: sie bestätigen, dass die Zusammenarbeit funktioniert, schaffen für das Unternehmen Stabilität und zeigen, dass die Qualität stimmt. Außerdem sprechen Langzeitbeziehungen auf vielen Ebenen für Vertrauen, wodurch wiederum gute Reputation entsteht.

Verantwortung für Menschen tragen

Das Tragen von Verantwortung für Menschen sehen die Interviewpartnerinnen als Aufgabe der Geschäftsführung. Diese auf AkteurInnen bezogene Sichtweise bringen Frauen in patriarchale Unternehmensstrukturen ein. Das folgende Zitat von Interviewpartnerin R bestätigt, dass nicht nur das Verhältnis zum Kunden oder zur Kundin wichtig ist, sondern zu allen in der Unternehmenswelt beteiligten AkteurInnen.

> Durch sehr viel Sprechen, durch sehr viel Kommunikation nach innen, durch die einfache Übung meinen Mitarbeitern klar zu machen: euer Arbeitsplatz ist so gesichert wie meiner. Und dadurch, dass ich natürlich Langzeitbeziehungen zu meinen Kunden habe, habe ich auch Langzeitbeziehungen oder Dienstverhältnisse mit meinen Mitarbeitern. (I3, 155-159)

Die im Beruf stehenden oder ehemals geschäftsführenden Interviewpartnerinnen kommunizieren klar, dass sie Verantwortung gegenüber den Menschen im Unternehmen und dem Unternehmen an sich tragen.

7.3.2 Kommunikation: Hauptaufgabe einer Geschäftsführerin

In den Gesprächen mit den Interviewpartnerinnen stellte sich heraus, dass der Art und Weise, wie auf verschiedenen Ebenen innerhalb und außerhalb des Unternehmens kommuniziert wird, große Aufmerksamkeit zu schenken ist. Kommunikation als selbstverständlich anzunehmen ist für die Interviewpartnerinnen zu wenig. In diesem Kontext erhalten die einzelnen AkteurInnen und ihre Stellung im unternehmerischen Umfeld Bedeutung. Die Interviewpartnerinnen versuchen soweit als möglich Kommunikationssituationen für sich zu nutzen und zu gestalten. Dazu ist es nötig, zu wissen, mit wem man es zu tun hat.

Reden und reden lassen

Kommunikation beruht auf Gegenseitigkeit. Das Schaffen einer offenen Kommunikationsbasis mit den Leuten im eigenen Unternehmen ist den Interviewpartnerinnen wichtig und muss vorgelebt werden. Auch zu wissen, wie die Stimmung im Unternehmen ist, stellt einen wichtigen Punkt für die Interviewpartnerinnen dar.

Das Vertreten des Unternehmens und gleichzeitig das Vereinen von unterschiedlichen Interessen mit PartnerInnen und KundInnen ist eine Herausforderung an die Kommunikationsfähigkeiten von Personen in führenden Positionen.

Schmiermittel Kommunikation

Kommunikationsverläufe eines Unternehmens passieren einerseits intern und sind von dessen innerer Organisation und Hierarchie abhängig. Andererseits ist jedes Unternehmen mit KundInnen, PartnerInnen oder Institutionen verflochten und kommuniziert außerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen und -kultur.

Einen in diesem Zusammenhang bedeutenden Faktor stellt die Unternehmensgröße dar. Je größer und umfassender aufgestellt das Unternehmen, desto mehr vermag es innerhalb des eigenen Unternehmens abzuwickeln. Dementsprechend verlaufen Kommunikationsflüsse hauptsächlich innerhalb des Unternehmens.

Im Vergleich dazu arbeiten kleinere Unternehmen der Transport- und Logistikbranche, um ein größeres Dienstleistungsnetz und umfassendere Leistungen anbieten zu können, verstärkt mit KooperationspartnerInnen. Folglich ergeben sich bei kleineren Unternehmen mehr Schnittstellen zu externen PartnerInnen. Kommunikation ist für die Interviewpartnerinnen, die in einem komplexen, sozialen Umfeld agieren, ein Mittel zum Zweck.

> Ich habe einmal gelernt, dass Kommunikation das Schmiermittel ist. Und es stimmt, es stimmt! Es gibt so vieles an Missverständnissen, wenn sie nicht erklären, warum sie etwas so oder so entscheiden. (I1, 251-253)

Einflussfaktor soziales Geschlecht

Interviewpartnerin H betont, dass Situationen während ihrer beruflichen Laufbahn als Geschäftsführerin, wo zehn Männer einer Frau gegenüber gestanden sind, die Regel und nicht die Ausnahme wären. Dazu erzählt sie im Interview:

> Bevor ich rein kam, haben die Männer natürlich anderes und anders geredet! (I5, 158-159)

Über ähnliche Situationen berichten alle Interviewpartnerinnen. Sie bemerken Unterschiede in der Kommunikation und den Kontakten, beschreiben diese aber als unproblematisch für ihre Arbeit. Weiters geht aus den Interviews hervor, dass sich die Kommunikation zwischen Frauen einfacher gestaltet als zwischen Frauen und Männern. Obwohl die interviewten Frauen angeben, keine Probleme in der Kommunikation mit Männern zu haben, erwecken sie den Anschein, dass ihnen die Kommunikation mit Frauen sehr wohl leichter fällt.

> Männer mit Männern kommen oft auch leichter in Kontakt. Das rennt über eine andere Schiene. Das ist eine ganz andere Kommunikation. Es macht ja auch nichts, denn es ist bei Frauen mit Frauen auch nicht anders. (I1, 617-620)

Für Interviewpartnerin K scheint klar zu sein, dass nicht nur Männer mit Männern auf einer Ebene kommunizieren, sondern dasselbe auch für Frauen gilt.

Angesichts der Tatsache, dass in der Transport- und Logistikbranche derzeit mehr Männer als Frauen vertreten sind, erscheint es nachvollziehbar, dass Frauen, wenn möglich, sich wieder mit Frauen zusammentun.

> Sie treffen oft Frauen, die haben ganz tolle Qualifikationen. Die hängen weder einen Titel heraus noch sonst irgendetwas, sondern mit denen können Sie gleich sachlich von vornherein was besprechen. Dadurch, dass es so wenige sind, stimmt natürlich die Chemie auch gleich. Das ist wie eine Minderheit, die sich findet. Ja, es klingt blöd. Es ist aber manchmal eigentlich ein Vorteil, um schneller einen Kontakt zu knüpfen. (I1, 427-431)

Von ähnlichen, positiven Erfahrungen erzählen auch die anderen Interviewpartnerinnen.

7.3.3 Face-to-face-Kontakt ist nötig!

Persönlicher Kontakt im Sinne von „face-to-face-Kontakt“ ist laut der Angaben der Interviewpartnerinnen nicht zu ersetzen.

> Ja, ich glaube, der persönliche Kontakt kann durch nichts ersetzt werden. Der ist einfach wichtig. (I1, 155-156)

Persönlicher Kontakt erleichtert die Zusammenarbeit und schafft eine vertrautere Gesprächsbasis. Interviewpartnerin S erklärt dazu folgendes.

> […], weil du einfach die Kunden triffst oder viele Kunden überhaupt einmal persönlich triffst, die du vielleicht nur vom Telefon oder vom Emailkontakt kennst oder die nur das Key-Account-Management kennt, aber du persönlich nicht. Ich glaube schon, dass das wichtig ist, dass du einfach mit so wirklich großen Key Accounts, dass du da auch so ein bisschen ein Gesicht oder ein bisschen ein Gefühl dafür bekommst. Oder natürlich, wenn du jemanden einmal gesehen hast, dann tust du dir einfach leichter, wenn irgendein Brief rein flattert oder ein Email. Dann greifst du auch einmal zum Telefon und sagst: „Wir kennen uns doch und schauen wir mal.“ (I4, 400-408)

Der Umstand, jemanden persönlich getroffen und miteinander gesprochen zu haben, stellt sich als wichtiger Faktor auch für Kommunikationsprozesse in der Realwirtschaft heraus. Er erleichtert den Umgang mit anderen und scheint für eine Zusammenarbeit nicht nur förderlich zu sein, sondern nötig. Vor allem in Hinblick auf einen möglichen Aufbau von Vertrauen sind persönliche Treffen von grundlegender Bedeutung.

Conference Call und Co. – kein Chemieaufbau möglich

Neue Medien haben auf Gestaltung und Abwicklung von Konferenzen und Meetings Einfluss genommen. In einer globalisierten Wirtschaftswelt erleichtern sie die Zusammenarbeit durch Optionen wie zum Beispiel einer Videokonferenz oder einem Conference Call. Damit helfen sie beim Sparen von Ressourcen (Zeit und Geld) und bieten auch unterstützende Möglichkeiten, um Karriere und Familie vereinbaren zu können. Die Interviewpartnerinnen schätzen die Vorteile, die entstehen, wenn man sich von Angesicht zu Angesicht gegenüber sitzt und miteinander sprechen kann. Die Aussagen von Interviewpartnerin H im Zusammenhang mit Videokonferenzen unterstreichen die Bedeutung des persönlichen Kontakts.

> Videokonferenzen sparen Zeit. Chemieaufbau ist aber nicht möglich! Ein Abendessen danach oder ein Bier trinken braucht es, um sich kennen zu lernen. Videokonferenzen sparen Zeit, wenn man sich gut kennt. (I5, 113-115)

Sich kennen

Die Tatsache, dass man sich kennt und in weiterer Folge auch ein wenig zu wissen, „wie jemand ist“ und wen man am besten in diesem oder jenem Fall per Email oder Telefon schnell kontaktiert, hat Bedeutung im alltäglichen Wirtschaftsleben. Einerseits geben die Interviewpartnerinnen an, dass es nötig ist, „seine Leute“ gut zu kennen. Andererseits gilt das nicht nur für sie selbst, sondern in gewissem Maß auch für ihre MitarbeiterInnen und die Leute, mit denen sie zum Teil auch außerhalb des eigenen Unternehmens zu tun haben.

> Mit dem kann man besser, mit der ist es schwieriger und so weiter. Natürlich gibt es das. (I1, 283-284)

> Es funktioniert nur über diese persönlichen Kontakte, die man eben lange kennt und wo man eben anruft und sagt: „Bitte habt ihr das und das?“ Und das funktioniert einfach. (I1, 289-291)

Die Aussagen und beschriebenen Vorgehensweisen der Interviewpartnerinnen zeigen ganz klar: vergleicht man persönlichen Kontakt, Telefonkontakt und Emailkontakt anhand ihrer Wertigkeit bezüglich „jemanden auch kennen lernen zu können“, so ergibt sich folgende Reihung:

1. persönliche Treffen
2. Telefonkontakt

3. Emailkorrespondenz

Die Wahl des Mittels, um mit jemandem in Kontakt zu treten, ist abhängig von den zur Verfügung stehenden Kommunikationsressourcen, den Absichten, die verfolgt werden, der Durchführbarkeit, der Zeit und wie gut man sich kennt.

Funktionelle Kommunikation – Einflussfaktor für den Unternehmenserfolgr

Für die interviewten Frauen in führenden Positionen stellt das Thema „Kommunikation“ einen bedeutenden Faktor dar. Sie sind sich einig, dass funktionierende Informationsflüsse die Effektivität steigern, gute Serviceleistungen möglich machen und die Qualität einer Dienstleistung bestimmen.

Zusammengefasst ermöglichen funktionierende Kommunikationsflüsse das Entstehen von Klarheit bei Vorgehensweisen und der Abwicklung von Aufträgen bei den MitarbeiterInnen sowie Transparenz bei Entscheidungen im Unternehmen. Weiters wird ein lösungsorientiertes Herangehen an individuelle KundInnenwünsche möglich. Auch eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit KooperationspartnerInnen und KundInnen basiert auf einer offenen Gesprächsbasis und in weiterer Konsequenz kann zwischen den AkteurInnen Vertrauen entstehen. Darüber hinaus kann sich ein Netz für die Weitergabe von Empfehlungen (Reputation) und Ratschlägen entwickeln.

7.3.4 Fazit: Diversität – eine Mischung von Frauen und Männern

Die Interviewpartnerinnen streben nach Veränderung für Frauen in der Transport- und Logistikbranche. Soweit es ihnen möglich erscheint, geschlechtsabhängige Strukturen innerhalb des Unternehmens sinnvoll aufzubrechen, versuchen sie das zu tun. Teilweise verhalten sie sich bewusst so, teilweise auch ohne die explizite Absicht. Sie treten bewusst als Mentorinnen und Vorbilder für andere Frauen auf, ihr Verhalten beim Netzwerken ist ihnen unter Umständen nicht immer bewusst. Als Frauen umgeben sie sich wieder mit Frauen.

Aus den Interviews ist herauszulesen, dass eine Mischung von Frauen und Männern erstrebenswert ist. Frauen und Männer haben unterschiedliche Qualitäten. Wenn beide Geschlechter annähernd gleich vertreten sind, wird

angenommen, dass man von Frauen und Männern die Vorzüge gut für das Unternehmen nutzen kann.

> Was ich glaube, ist: die Mischung ist gut. Das merke ich selber. Wir [Frauen] haben einen komplett anderen Zugang. Das ist sehr interessant. (I1, 753-754)

Die Interviewpartnerinnen sind bemüht Frauen in der von Männern dominierten Transport- und Logistikbranche zu fördern, ihre Qualitäten hervorzuheben oder ihnen Mut zu machen, ihre Karriere voranzutreiben. Trotzdem wird betont, dass sie die Fähigkeiten von Männern schätzen und bemüht sind faire Entscheidungen im Sinne der Sache zu fällen. Diese Vorgehensweise umgesetzt von Frauen und Männern in den unterschiedlichen Positionen ist für alle Beteiligten wünschenswert. Man soll Frauen und Männern offen gegenüber stehen und nicht aufgrund des Geschlechts und damit in Verbindung stehenden Rollenbildern urteilen. Dass Frauen und Männer über unterschiedliche Fähigkeiten verfügen, haben alle Interviewpartnerinnen angegeben.

> Ich habe zuerst schon gesagt, es gibt Fähigkeiten, die bei Frauen mehr ausgeprägt sind, und Fähigkeiten, die bei Männern mehr ausgeprägt sind. Ich beharre darauf, dass kluge Männer, wenn sie erkennen, dass gewisse Fähigkeiten beim anderen Geschlecht besser positioniert sind, sich die Damen dann ganz bewusst hereinnehmen werden und sagen: „Du kannst das." (I3, 445-448)

Unterschiedliche Fähigkeiten von Frauen und Männer bedeuten nicht, dass Positionen nur von dem einen oder anderen Geschlecht besetzt sein sollten. Es wäre anzustreben, dass die Qualifikation den Ausschlag für das Vorankommen im Berufsleben gibt, und nicht das Geschlecht.

Frauen, die Karriere gemacht haben und machen, sollen sich als Vorbilder für andere Frauen verstehen und gegen Vorurteile und Klischees ankämpfen. Trotzdem darf nicht vergessen werden, dass Männer in diesem Zusammenhang nicht auszuklammern sind. In Männerdomänen zu arbeiten bedeutet, dass Männer Frauen anerkennen, akzeptieren und fördern. Interviewpartnerin K hat das im folgenden Zitat thematisiert.

> […] letztendlich sind es auch Männer, die Frauen in Führungspositionen bringen. Also ich habe auch Männer gehabt, die mich unterstützt haben, dass ich überhaupt weiterkomme, weil es noch nicht so viele Frauen gibt. Letztendlich bestellt haben mich Männer, gefördert haben mich Männer und ich habe auch sehr nette Kollegen gehabt, die mir auch woanders hin Kontakte gelegt haben, die das gesehen

> haben. Also das ist ganz wichtig. Die [Männer] erkennen, dass es auch gute Frauen gibt, die gefördert gehören und das dann auch tun. (I1, 741-748)

7.4 Subkategorie: Networking – ein Muss!

Die Interviewpartnerinnen sind sich einig: wer Karriere machen will, muss neben anderen Einflussfaktoren auch über die nötigen Kontakte verfügen. Ihre Ausführungen in den Interviews zum Thema „Networking" beziehen sich vor allem darauf, was Frauen häufig verabsäumen, aber doch eigentlich tun sollten, wenn sie im Berufsleben weiterkommen wollen. Dieses Verhalten der Interviewpartnerinnen beweist ihren Willen zur Veränderung bestehender Strukturen. Sie sehen sich als Vorbilder für andere Frauen und betonen deutlich die Notwendigkeit des Networkings, die Frauen ihren Erfahrungen nach oft nicht bewusst ist. Den Interviewpartnerinnen ist klar, dass die Chancen, die man bekommt, wesentlich von den Netzwerken, in denen man vertreten ist, abhängen. Wer in Netzwerken präsent ist, schafft Möglichkeiten zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu sein, um Karriere zu machen.

7.4.1 Frauen arbeiten, Männer networken

Frauen vernachlässigen die Komponente „Networking" im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen viel zu sehr. Ganz deutlich wurden hier verschiedene Herangehensweisen beschrieben:

> Viele Männer sehen früher die Bedeutung [des Netzwerkens] und nehmen sich die Zeit. Wobei ich es von Haus aus wusste, dass es wichtig ist und trotzdem aber zum Teil nicht mache, weil ich dann die fachliche Arbeit, also sprich, wenn irgendetwas ansteht, vorziehe und mir sage: „Das geht jetzt nicht. Ich kann dort nicht hin, weil ich muss schauen, dass das irgendwie fertig wird oder dass wir da durchkommen und das Projekt abschließen oder was auch immer." Das heißt, es bleibt da von der Priorität auf der Strecke. (I2, 481-486)

Klar wird zum Ausdruck gebracht, dass sich Frauen und Männer, wenn es um das Thema „Networking" geht, unterschiedlich verhalten. Auch Interviewpartnerin K gibt an, beobachtet zu haben, dass Frauen und Männer dem Networking verschieden starke Bedeutung beimessen:

> Ich glaube, dass Männer schon viel früher zum Netzwerken anfangen und Frauen oft entweder gar nicht so netzwerken, so gezielt. Ich glaube, Männer legen viel mehr Wert auf diese Netzwerke und auf diese Kontakte. (I1, 615-617)

Falsche Vorstellungen: Arbeit und Qualifikation allein bringen eine nicht weiter!

Die Prioritäten sind bei Frauen und Männern unterschiedlich. Die Interviewergebnisse zeigen, dass Männer mehr und früher Wert auf ihre Netzwerke legen, Frauen hingegen konzentrieren sich verstärkt auf noch zu erledigende, fachliche Arbeit und auch den Erwerb zusätzlicher Qualifikationen, anstatt sich gezielt dem Networking zu widmen.

> Ich habe sehr viele Kolleginnen erlebt, die sind vor lauter arbeiten nie Essen gegangen. Das ist wichtig, dass man nicht versinkt und glaubt man muss alles perfekt können und nur dann wird mich irgendwer entdecken. Das passiert leider nicht so. (I1, 665-674)

Allein die Qualität der eigenen Arbeit bringt einen nicht weiter. Als Geschäftsführerinnen wissen die Interviewpartnerinnen, wie wichtig es ist, sich zu vernetzen, und sie sind sich einig, dass dazu auch Selbstvertrauen nötig ist.

> Also dieses Prinzip, dass wenn einer wirklich gut ist in der Leistung, und das ist jetzt egal welches Geschlecht, dass der dann wirklich eine Chance hat – das habe ich nicht immer erlebt. Es ist sehr viel Selbstvermarktung und es geht sehr viel über diese Netzwerke und da sind Frauen halt oft nicht drinnen, […]. (I1, 579-582)

Frauen setzen andere Prioritäten als Männer. Fehlendes Bewusstsein für die Bedeutung des Networkings, oftmals geringes Selbstvertrauen und sich nicht in den Mittelpunkt drängen wollen, stellen die Hauptprobleme von Frauen bezüglich ihres Netzwerkverhaltens dar. Interviewpartnerin E hat eine ganz klare Aussage gemacht:

> Sie [Männer] sind einfach selbstbewusster als wir! (I2, 494)

Im Spannungsfeld zwischen Networking und Privatleben

Die Interviewpartnerinnen geben an, Privates und Berufliches zu trennen, wobei „Privates“ meist auf den familiären Bereich bezogen wurde, was bei vier von fünf Interviewpartnerinnen eine familiäre Situation mit eigenen Kindern bedeutet. Die Interviewpartnerinnen erzählen, dass es sich bei Netzwerkveranstaltungen in der Regel um Abendveranstaltungen handelt. Da sie sich Zeit für ihre Familie nehmen

möchten, haben familiäre Verpflichtungen im privaten Bereich Priorität gegenüber abendlichen Netzwerkveranstaltungen. Für die Interviewpartnerinnen ist klar, dass eine Familie mit Kindern sich schwer mit regelmäßigen Besuchen von Abendveranstaltungen vereinbaren lässt. Aus diesem Grund wählen sie gezielt Veranstaltungen aus.

> […], weil sie gehen am Abend nicht in irgendeinen Club. Sie sind daheim bei der Familie. Sie schauen, dass sie heimkommen nach der Arbeit. (I1, 582-583)

7.4.2 Networking – auf einer Wellenlänge sein

Networking bedeutet das Knüpfen von Kontakten und deren Pflege aufgrund von bestimmten Absichten. Etwas darf für die Interviewpartnerinnen dabei aber nicht fehlen: die Wellenlänge muss passen. Interviewpartnerin E erklärt dazu folgendes:

> Netzwerken muss mir etwas bringen. Es muss irgendwie zielführend sein – jetzt entweder für den Job, den ich gerade habe oder für mich persönlich. Und dann sollten es durchaus Menschen sein, die vor allem offen eingestellt sind. Ich würde jetzt nicht so weit gehen, dass ich sage, ich muss jedem jetzt absolut vertrauen können. Das ist beim Netzwerken jetzt nicht unbedingt ein Muss. Es geht ja eher darum, dass ich Informationen bekomme beziehungsweise die anderen von mir Informationen bekommen. (I2, 394-400)

Das angeführte Zitat zeigt: Netzwerken ist ein Mittel zum Zweck. Über den Aufbau eines Netzwerks versucht man sich Vorteile zu verschaffen. Dabei ist es Interviewpartnerin E nicht gleichgültig, mit wem sie es zu tun. Zwar ist für sie Vertrauen keine Bedingung beim Networking, welche Einstellungen die Menschen haben, hat jedoch Bedeutung, ob sie Kontakte pflegt oder nicht.
Interviewpartnerin K legt auf folgende Punkte beim Networking Wert:

> Ich schaue, dass ich, wenn ich Leute kennen lerne, mich mit denen gut austauschen kann, dass da eine Vertrauensbasis entsteht, eine Beziehung entsteht, wo man dann auch anrufen kann und sagen kann: „Das und das. Wir bräuchten was, braucht ihr auch was?“ Ich versuche mich mit den Kontaktpersonen oder mit den Leuten, die ich kennen lerne, auszutauschen: Wo sind die gemeinsamen Interessen? Wo gibt es für beide diese Win-Win-Situation. Das klingt immer so blöd, aber im Endeffekt ist es so: Wo kann ich dir Nutzen bringen oder du mir? Ich meine, es kommt immer darauf an, was sind das für Leute und in welcher Branche sind diese tätig und sind das eben Kunden oder sind das Lieferanten. (I1, 375-383)

Die Bedeutung einer im zwischenmenschlichen Bereich liegenden Kommunikationsbasis im Sinne von „sich miteinander austauschen können und gut reden können“ ist aus dem Zitat klar herauszulesen.
Netzwerkkontakte haben den Zweck sich gegenseitig Vorteile verschaffen zu können. Es handelt sich dabei nicht um freundschaftliche Beziehungen. Trotzdem ist es von Vorteil, wenn die „Chemie“ stimmt. Gibt es eine Wellenlänge zwischen den Kontakt-Knüpfenden, so kann sich das förderlich auf eventuelle Absichten, wie zum Beispiel eine neue Kooperation, auswirken.

Frauen – eine Minderheit, die sich findet

Für die Interviewpartnerinnen bedeutet Networking Kontakte zu knüpfen und zu pflegen, die einem entweder beruflich (für das Unternehmen) oder für das persönliche Weiterkommen Vorteile verschaffen. Die Interviewpartnerinnen erzählen einerseits, dass sie es gewohnt sind, hauptsächlich von Männern umgeben zu sein und damit auch keine Probleme zu haben. Trotzdem geben sie an, dass die Tatsache „Frau zu sein“ verbindet, wie das unter Kapitel 7.3.2 schon einmal angeführte Zitat zeigt.

> Sie treffen oft Frauen, die haben ganz tolle Qualifikationen. Die hängen weder einen Titel heraus noch sonst irgendetwas, sondern mit denen können Sie gleich sachlich von vornherein was besprechen. Dadurch, dass es so wenige sind, stimmt natürlich die Chemie auch gleich. Das ist wie eine Minderheit, die sich findet. Ja, es klingt blöd. Es ist aber manchmal eigentlich ein Vorteil, um schneller einen Kontakt zu knüpfen. (I1, 427-431)

Ähnliche Erfahrungen haben auch die anderen Interviewpartnerinnen gemacht. Ihre Erzählungen bestätigen das oben angeführte Zitat. Es ist interessant, dass die Interviewpartnerin K es sogar als einen Vorteil beschreibt, in der Minderheit zu sein. Weiters wird die fachliche Arbeit mit in den Zusammenhang gebracht, wo Frauen laut des Zitats sehr zielstrebig und sachlich arbeiten.
Interviewpartnerin S meint bezogen auf die sachliche Linie von Frauen folgendes:

> Ich glaube, dass Frauen einfach ein bisschen feinfühliger sind als Männer [bezogen auf das Netzwerken]. Ich glaube bei Männern ist es so: „Okay, wir gehen auf ein Bier.“ Und das war es auch. Ich glaube, Frauen steigen da schon ein bisschen tiefer in die Materie ein. (I4, 481-483)

> Ich glaube bei Männern, die schweifen dann schon sehr schnell von den Themen irgendwie ab und landen dann irgendwo anders. Also ich glaube, Frauen gehen da mehr in die Materie

> hinein und sind auch ein bisschen feinfühliger. Sie netzwerken wahrscheinlich intensiver. (I4, 486-489)

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass Frauen im Bereich ihrer fachlichen Arbeit konsequenter sind als Männer. Sie selbst als Frauen nehmen das so wahr. Weiters agieren sie zielstrebig und professionell in ihren Netzwerken. Diese Feststellungen stehen in weiterer Konsequenz mit weiblichen Vorzügen wie guter Organisation, genauer fachlicher Arbeit und Feingefühl in Zusammenhang. Diese Qualitäten scheinen Frauen auch in ihrem Netzwerkverhalten positiv zu beeinflussen und sich als dienlich zu erweisen.

Frauen vernetzen sich mit Frauen

Frauen vernetzen sich wieder mit Frauen, auch wenn es wenige in der Branche gibt. Interviewpartnerin E bringt einen Erklärungsversuch:

> Also ich habe eine Erfahrung gemacht, die mich selbst verblüfft hat, wie ich drauf gekommen bin, dass es jetzt so ist. Ich habe am Anfang, wie ich im Unternehmen angefangen habe, sehr viele Jahre lang – also doch regelmäßig – Kontakt gehabt mit Kollegen, um mich auszutauschen, auch von anderen Bereichen. Und das ist zunehmend in Richtung Frauen gewandert. Das heißt, ich habe jetzt irgendwann einmal festgestellt, dass meine Mittagessenstermine jetzt eigentlich aus Kolleginnen bestehen. Das war dann auch zum Teil außerhalb des Unternehmens mit Frauen. Und die [Frauen] haben für mich zunehmend an Bedeutung gewonnen. Vielleicht nur deshalb, weil ich da eine vergleichbare Situation vorfinde. Ja, das kann durchaus sein, dass das auch so das Persönliche ist, dass ich mir denke: „Okay, die haben vergleichbare Situationen im Unternehmen.“ (I2, 404-415)

Interviewpartnerin E erklärt in diesem Zusammenhang auf ihr Netzwerk bezogen weiter:

> Den Menschen, denen ich wirklich vertraue, das sind wenige und das sind Frauen. Das hat sich halt so entwickelt. (I2, 421-423)

Allen Interviewpartnerinnen ist es ein Anliegen, sich gegenseitig zu vernetzen. Nach den Aussagen von Interviewpartnerin E passiert dieses Vernetzen von Frauen mit Frauen ganz selbstverständlich und von allein.

7.4.3 Fazit: Effizienz

Die Vernetzungsstrategien von Frauen haben sich als sehr gezielt herausgestellt. Sie sind in den Netzwerken der Branche vertreten. Dabei ist ihnen professionelles Vernetzen wichtig. Effizientes Zeitmanagement spielt dabei eine wichtige Rolle.

Professionelles Agieren

Die Gesprächspartnerinnen wenden, um sich zu vernetzen, ähnliche Strategien an und sehen vor allem die Herausforderung und Notwendigkeit guter Organisation, wenn sie Zeit schaffen wollen, um sich um Netzwerkkontakte zu kümmern.

Sie geben an, dass sehr viele Veranstaltungen am Abend stattfinden. Diese Abendveranstaltungen haben für sie oft keine Priorität. Trotzdem sind sie sich der Bedeutung von Netzwerken im Klaren und suchen gezielt Veranstaltungen aus, die für sie wichtig sein könnten. Interviewpartnerin E hat am Ende des Interviews zum Thema Netzwerken folgendes Resümee gezogen:

> Wenn wir zum Anfang unseres Gesprächs zurückkommen, habe ich Ihnen erzählt, ich kann vieles machen und ich habe einiges unter einen Hut gebracht, aber genau diese Networking-Komponente – die schaffe ich nur zum Teil. Und im Laufe unseres Gesprächs sind wir auch darauf gekommen, dass das durchaus eine Variante oder ein Weg ist, den man gehen sollte und gezielt einplanen sollte, weil es sonst eben vielleicht für einen nächsten Karriereschritt schwierig wird oder dieser vielleicht auch nicht möglich wird. Gute Organisation braucht man, sich gezielt Veranstaltungen rauszusuchen, die etwas bringen und relevant sind. Man muss nicht auf jede gehen, aber ein paar muss man bedienen, denke ich. Und das ist sehr anstrengend. (I2, 582-592)

Keine der Interviewpartnerinnen hat das Besuchen von Netzwerkveranstaltungen als bevorzugte, angenehme Aktivität hingestellt. Die Interviewpartnerinnen betonen vielmehr, wie schwierig es ist, zusätzliche Networking-Termine einzuplanen.

Die Ergebnisse zeigen, dass zum einen das Vernetzen und die Kontaktpflege über branchenspezifische Netzwerkveranstaltungen funktionieren. Zum anderen wird im Rahmen von Konferenzen an Netzwerkbeziehungen gearbeitet. Man trifft sich zum Beispiel vor und nach Meetings, um miteinander zu essen und dabei verschiedenste Themen besprechen zu können.

Sich zu treffen ist aber nicht jederzeit und überall möglich:

> Und dann gibt es noch so eine Konferenz, die einen ähnlichen Hintergrund hat. Und sonst ist es schwierig. Sie haben die alle verstreut in der ganzen Welt irgendwo. Wenn zufällig wer nach Wien kommt, nutzen wir das meistens, um uns mal zusammen zu setzen und sich auszutauschen. (I2, 352-355)

Je internationaler, desto schwieriger wird es, persönlichen Kontakt zu halten. Trotzdem ist man im Wirtschaftsleben darum bemüht. Interviewpartnerin K erklärt warum:

> Jeder ist im Prinzip daran interessiert einen Kontakt zu haben und jeder ist interessiert daran, sein Netzwerk auszubauen, dass er sein Geschäft gut führen kann. Also davon muss man immer ausgehen. (I1, 412-414)

Ein beiderseitiges Interesse ermöglicht es Kontakte zu erhalten und bietet noch weitere Möglichkeiten, das eigene Netzwerk über Empfehlungen auszubauen.

Alltagsstrategien

Gemeinsame Mittagessen stellen für drei der interviewten Frauen eine leicht im Arbeitsalltag anwendbare Strategie dar, um Kontakte zu pflegen, aber auch um einmal einen neuen Kontakt zu bekommen.

> […]oder einfach mal Mittag essen gehen. (I4, 364)

> Ich habe immer versucht mir einen Mittagstermin auszumachen mit Kollegen, also innerhalb der Firma – da geht es jetzt nicht darum, groß irgendwohin zu fahren – aber auch mit Externen, weil das irrsinnig wichtig ist, den persönlichen Kontakt zu haben, und dann können sie auch viel leichter arbeiten. (I1, 666-670)

In Bezug auf Kontaktpflege spielt auch der Emailkontakt eine Rolle. Zum Beispiel helfen per Email verschickte Newsletter Kontakte aufrecht zu erhalten.

7.5 Subkategorie: MitarbeiterInnen als Assets

Die Kategorie „MitarbeiterInnen als Assets“ stellt ein Ergebnis dar, das im Vorfeld der Untersuchung nicht derart ausgeprägt erwartet wurde. Bei der Erstellung des Interviewleitfadens wurde dem Thema „MitarbeiterInnen“ keine besondere Bedeutung beigemessen und somit keine konkreten Fragen in diese Richtung formuliert. Schon sehr bald im ersten Interview waren die MitarbeiterInnen seitens der Interviewpartnerin Thema. Obwohl keine Änderung des Leitfadens diesbezüglich vorgenommen wurde, kamen die

Gesprächspartnerinnen in den Interviews immer wieder auf ihre MitarbeiterInnen und damit in Verbindung stehende Herausforderungen und Chancen zu sprechen.
Die Wichtigkeit von MitarbeiterInnen als AkteurInnen im unternehmerischen Kontext auf allen Hierarchieebenen eines Unternehmens stellt eines der Hauptergebnisse der Untersuchung dar. Frauen richten ihre Aufmerksamkeit verstärkt auf die Individualität von AkteurInnen und auf deren damit in Verbindung stehenden Bedürfnisse. Diese Herangehensweise setzt strukturelle Veränderungen in einem patriarchalen Wirtschaftssystem in Gang.
Den MitarbeiterInnen, als bei ökonomischen Prozessen entscheidende, selbständig im Sinne des Unternehmens handelnde AkteurInnen wurde bisher keine entscheidende Bedeutung in der deutschsprachigen Wirtschaftsgeographie beigemessen. Im wissenschaftlichen Diskurs der Wirtschaftsgeographie werden in diesem Zusammenhang Termini wie „Soziales Kapital“ (siehe Kapitel 2.2), „Humankapital“, „ArbeitnehmerInnen“ oder „Beschäftige“ verwendet. Eine Sichtweise, MitarbeiterInnen als HandlungsträgerInnen auf Mikroebene zu betrachten, fehlt bisher.
Die Herangehensweise MitarbeiterInnen als an Prozessen Beteiligte und AkteurInnen, die mit-arbeiten, mit-entwickeln, auch in gewissem Maße mit-entscheiden und das Unternehmen mit-tragen, zu sehen, stellt eine Kategorie dar, deren Interdisziplinarität offensichtlich ist. In unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaftswissenschaften (Personalmanagement, Organisation Studies, etc.) werden MitarbeiterInnen schon seit Längerem als einzelne AkteurInnen wahrgenommen und über diesen Zugang untersucht. Die Inhalte der folgenden Zitate spiegeln die Kategorie „MitarbeiterInnen als Assets“ in seinen Grundzügen wider und zeigen auf, dass das Thema schon seit einigen Jahren bewusster wahrgenommen wird und in der ökonomischen Praxis von Bedeutung ist.

> „Die ”raison d´être“ einer Unternehmung ist immer das hergestellte Produkt oder die erbrachte Dienstleistung. Es sind Menschen, die mittels Organisationen diese Aufgaben realisieren“ (BECHTLER 1992: 11).

> „Gut ausgebildete, motivierte, engagierte und verantwortungsbewußte Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sind eine Voraussetzung für Strukturen der Selbstorganisation, da die Verantwortung darin breiter abgestützt wird. Selbstorganisation ist gleichzeitig eine Voraussetzung, um solche Mitarbeiter heute überhaupt langfristig für eine Aufgabe

> in einer Unternehmung gewinnen zu können“ (BECHTLER 1992: 11f).

Die in dieser Diplomarbeit aus den Ergebnissen der Interviews gewonnene Kategorie „die MitarbeiterInnen als Assets“ versteht das Personal aller Hierarchieebenen eines Unternehmens als HandlungsträgerInnen im ökonomischen Kontext auf Mikroebene.

7.5.1 Säulen der MitarbeiterInnenführung

Der Aufbau und die Gestaltung der Kultur eines Unternehmens stellen alltägliche Aufgaben für Personen in Führungspositionen dar (vgl. HÖHLER, 1992). Die interviewten Frauen messen in Bezug auf Unternehmenskultur in einem Dienstleistungsunternehmen vor allem der MitarbeiterInnenführung große Bedeutung bei. Sie sind in diesem Zusammenhang um Werte wie vertrauensvolle Zusammenarbeit, Wertschätzung, Gleichberechtigung und Fairness bemüht. Sie scheuen keine Veränderungen oder Konsequenzen im Sinne des Unternehmens.

> Also jeder [der MitarbeiterInnen] hat sicher einen Vertrauensvorschuss. Ich schaue mir das an. Wenn ich sehe das funktioniert, dann ist es wunderbar. Wenn nicht, müssen Sie die Konsequenzen ziehen, sagen: „Okay, das ist jetzt nicht seine Stärke“ und jemand anderen einsetzen. (I1, 267-269)

Frauen sind bestrebt MitarbeiterInnen im Unternehmen einen ihren Fähigkeiten entsprechenden Arbeitsplatz zu geben. So können im Unternehmen steckende Potentiale entfaltet, weiterentwickelt und auch im Sinne des Unternehmens genutzt werden. Die Auswertung der Interviews zeigt, dass das Thema „MitarbeiterInnenführung“ für alle befragten Frauen von wesentlicher Bedeutung ist. Interviewpartnerin E formulierte in diesem Zusammenhang folgende Aussage:

> Ja, da kann man sich noch so tolle Ziele stecken, aber wenn man die Leute nicht hat, […], die einem das dann hinarbeiten, hinentwickeln und mitentwickeln, hat man keine Chance. (I2, 61-63)

Die von den Interviewpartnerinnen angegebene enorme Bedeutung der MitarbeiterInnenführung ist einerseits dadurch zu begründen, dass die MitarbeiterInnenführung ein lenkendes Instrument im Unternehmen darstellt und andererseits die hohen Ansprüche in der MitarbeiterInnenführung auch auf eigene Erfahrungen der Befragten zurückzuführen sind. MitarbeiterInnenführung umfasst

für sie die Fragen, wie sie den Kontakt zu den Menschen im Unternehmen herstellen, gestalten und unterhalten.

Wertschätzung aller

Die Aufgabenbereiche in Unternehmen sind vielfältig, die Menschen, die diese erledigen, sind es entsprechend ihrer Qualifikationen ebenso. Sieht man MitarbeiterInnen im Unternehmen als bedeutenden Teil dessen, so wird diesen nicht nur Respekt entgegen gebracht, sondern auch Wertschätzung für ihre Arbeit. Das Hauptaugenmerk liegt für die Interviewpartnerinnen bei einer gleichberechtigenden Art und Weise mit den MitarbeiterInnen umzugehen.

Der materielle Erfolg eines Teilbereiches im Unternehmen ist nicht ausschließlich an die Personen gekoppelt, auch andere Umstände, wie zum Beispiel, dass eine Zweigstelle mit schlechterer Verkehrsanbindung zu kämpfen hat, spielen eine wesentliche Rolle. Diese Gegebenheiten müssen von der Unternehmensführung bedacht werden und dürfen nicht zur Geringschätzung von MitarbeiterInnen in weniger lukrativen Bereichen des Unternehmens führen, was einer positiven und angenehmen Stimmung im Unternehmen nicht zuträglich wäre. Wer innerhalb des vorgegebenen Rahmens ihren oder seinen Beitrag leistet und auch weiterhin leisten soll, muss mit dem nötigen Respekt behandelt werden und entsprechende Anerkennung für seine Leistung erfahren.

Wertschätzung auf zwischenmenschlicher Ebene ist als zusätzlicher Faktor in Bezug auf das Arbeitsklima anzusehen. Am Arbeitsmarkt orientierte Entlohnungsmodelle, ein System von leistungsorientierten Prämien oder andere materielle Benefits sind die essentiellen Faktoren.

Work-Life-Balance für alle

MitarbeiterInnenführung bedeutet für die Interviewpartnerinnen Verantwortung für das Unternehmen, im Sinne von Unternehmenserfolg, und die Menschen im Unternehmen, im Sinne sozialer Verantwortung, zu tragen. Interviewpartnerin R betont, dass sich MitarbeiterInnen im Unternehmen wohl fühlen sollen und erklärt im Kontext sozialer Verantwortung weiter:

> […] meinen Mitarbeitern klar zu machen: euer Arbeitsplatz ist so gesichert wie meiner. (I3, 155-156)

Die Interviewpartnerinnen sind sich einig, dass die Leistung von MitarbeiterInnen passen muss. Dazu müssen klare Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten geschaffen werden. Weiters zeigen die Interviews deutlich, dass es nicht im Interesse der Frauen liegt ihre MitarbeiterInnen auszubrennen. Als Chefinnen legen sie Wert darauf, dass MitarbeiterInnen sich im Unternehmen nicht dauerhaft überfordert fühlen oder sich ausgebeutet vorkommen. Diese Haltung in der Unternehmensführung scheint nicht selbstverständlich zu sein, wie das folgende Zitat zeigt:

> […] ein Praktikant, der immer betont hat, er ist sofort bereit ganz viele Überstunden zu machen. Und ich habe immer gesagt: „Das brauchst du nicht. Das interessiert mich überhaupt nicht. Mich interessiert, dass du deine Arbeit machst, aber du brauchst nicht die ganze Zeit da Überstunden absitzen." (I2, 578-581)

Folgende Faktoren bezogen auf die Work-Life-Balance von ArbeitnehmerInnen befinden sich in einem Spannungsfeld mit dem Unternehmenserfolg: das Erbringen von Leistung für das Unternehmen, die Relevanz eines sicheren Arbeitsplatzes und der Anspruch jeder und jedes Einzelnen auf Zeit für den privaten Bereich. Die befragten Geschäftsführerinnen sind der Meinung, dass diese Faktoren zu vereinbaren sind. Es ist eine ihrer Aufgaben im Sinne eines verantwortungsvollen und wertschätzenden Umgangs mit MitarbeiterInnen, die MitarbeiterInnenführung so zu gestalten, dass Work-Life-Balance für alle möglich sein kann.

Qualitätsvolles Arbeitsumfeld – ein Teil des Unternehmens sein wollen

Alle Interviewpartnerinnen erachten es in ihrer Führungsrolle für wichtig, dass sich ihre MitarbeiterInnen genauso wie sie selbst als konstruktiver, mitbestimmender Teil des Unternehmens wahrnehmen. Im Sinne einer MitarbeiterInnenführung, die MitarbeiterInnen als selbständige, zuverlässige, für das Unternehmen Verantwortung tragende AkteurInnen einsetzen will, müssen im Unternehmen auch alle Voraussetzungen dafür geschaffen werden. Es braucht ein Arbeitsumfeld, in dem MitarbeiterInnen Qualität geboten wird, um ihre Qualifikationen für das Unternehmen einzusetzen zu können und zu wollen. Verschiedene Faktoren auch abseits von räumlichen Gegebenheiten finden dabei, wie mit dem folgenden Zitat gezeigt wird, Berücksichtigung.

> Also Qualität. Ich glaube, was ganz wichtig ist, ist Kommunikation, ja, mit den Mitarbeitern. Das heißt, ich versuche auch - meine Tür ist offen, meine Leute wissen, sie können jederzeit kommen, außer es ist jetzt mal irgendwas, wo ich sage: „Okay, jetzt keine - da darf ich nicht gestört werden." Das heißt, ich versuche selber viel zu kommunizieren mit meinen Leuten, ihnen zu erklären, wie und was und warum wir zum Beispiel in der Geschäftsführung diese oder jene Entscheidung getroffen haben. (I1, 228-232)

Ein für MitarbeiterInnen qualitativ hochwertiges Arbeitsumfeld schaffen, heißt nach den Angaben im Zitat auch den Einsatz von Soft Skills seitens der oder des Vorgesetzten. Das bedeutet Kommunikation selbst vorbildlich zu betreiben, Transparenz bei Entscheidungen zu schaffen und „eine offene Tür zu haben" (im Sinne von Verständnis und Zeit).

7.5.2 Motivation zur Steigerung des Outputs

MitarbeiterInnen als wesentliche Assets wahrzunehmen und sich einer respektvollen und wertschätzenden MitarbeiterInnenführung verpflichtet fühlen, zielt auch darauf ab, Motivation für gesteigertes Engagement zu schaffen. Das zuverlässige Erfüllen ihrer oder seiner Aufgaben und die Mitarbeit bei nötigen Lösungsstrategien stellen für die befragten Geschäftsführerinnen bei ihren MitarbeiterInnen die Grundvoraussetzungen dar, dass diese sich im Unternehmen wohl fühlen und sich auch zumindest teilweise damit identifizieren können. Eine darüber hinaus gehende Motivation von ArbeitnehmerInnen sich an Arbeitsprozessen engagiert zu beteiligen, führt mittel- und langfristig zu gesteigertem Output.

Selbst Vorbild sein

Die befragten Geschäftsführerinnen sehen neben ihren Prinzipien in der MitarbeiterInnenführung auch ihre Arbeitsweise und ihr Engagement als einen die Motivation von MitarbeiterInnen beeinflussenden Faktor an. Sie fungieren in gewissen Punkten als Vorbilder. Ihre eigene Motivation soll auch auf ihre MitarbeiterInnen überspringen. Im angeführten Zitat ist eindeutig die hohe Motivation der Interviewpartnerin zu erkennen.

> […], dass ich in einem Team arbeiten kann, das wirklich toll ist, das extrem motiviert ist, das sehr viel Potential hat, wenn die Leute dazukommen und wir das auch entfalten können. Das

> macht total Spaß! Wenn man das nicht hat, dann kommt man nicht - dann wird aus dem ganzen Unternehmen nichts. (I2, 58-61)

Hieraus ist klar zu sehen, dass sich die Interviewpartnerin als Teil des Teams ansieht. Sie gibt an, dass ohne die Beteiligung von weiteren MitarbeiterInnen nichts zu bewegen wäre. Die richtigen Leute, die sich als Teil des Unternehmens sehen, sich motiviert einbringen und somit Potential für das Unternehmen bedeuten, sind nötig. Wer selbst motiviert ist, leistet auch gern mehr. Führungskräfte, die sich einem wertschätzendem Umgang mit MitarbeiterInnen verschrieben haben und ihr Engagement vorleben, leisten einen positiven Beitrag zur Stimmung im Unternehmen und können auch Einfluss auf die Motivation ihrer MitarbeiterInnen haben.

Potential im Unternehmen

Das Erkennen und auch Weiterentwickeln von im Unternehmen über die MitarbeiterInnen vorhandenen Potentiale stellt für die Interviewpartnerinnen eine wesentliche Aufgabe dar. Über aktive Beteiligung an Lösungsstrategien und das Einbringen von Ideen können für die MitarbeiterInnen und für das Unternehmen positive Effekte geschaffen werden. Im folgenden Zitat beschreibt Interviewpartnerin K, wie sie versucht das Potential ihrer MitarbeiterInnen in Bezug auf die effiziente Gestaltung von Arbeitsabläufen sichtbar und nutzbar zu machen.

> […]ich möchte auch, dass - oder so habe ich das, dass sie [die MitarbeiterInnen] selbständig ihre Sachen machen, wie auch dass sie mir sagen, was ihre Vorschläge sind, wie könnte man das verbessern und so weiter. Das ist der Zugang, den ich habe, im Endeffekt. Ich weiß nicht, ob da Qualität - mir geht es sehr viel um Mitarbeiterführung. Ja, das heißt den Mitarbeitern zu zeigen, du bist jetzt der, der in dem Bereich der Fachmann ist: „Erkläre mir, sage mir, wenn du Vorschläge hast! Wie lösen wir das Problem? Wie können wir das besser machen? Rede dich mit den anderen zusammen!“ Also ich schaue sehr viel, dass da Kommunikation auch gefördert wird zwischen den Mitarbeitern und dass sie auch selber ihre Vorschläge bringen können und auch selber motiviert sind das weiter zu entwickeln und auch effizienter zu werden, sprich, wenn wer eine Idee hat, wie man den Kunden jetzt noch besser - ein besseres Service bieten kann. (I1, 233-242)

Auch der den Fähigkeiten und Erfahrungen entsprechende Einsatz von MitarbeiterInnen und die Schaffung von Möglichkeiten zur Weiterentwicklung sollen die Motivation erhöhen und Vorteile für das Unternehmen bringen.

Aufgrund von Erfahrung bedeuten LangzeitmitarbeiterInnen hohes Potential im Unternehmen. Nur über ein überlegtes Vorgehen bei der Gestaltung von Arbeitsplatzverhältnissen kann die Erfahrung von langjährigen MitarbeiterInnen genutzt werden und die Motivation sich einzubringen erhalten bleiben.

7.5.3 Entscheidender Faktor in Dienstleistungsunternehmen: Qualität

Die Bedeutung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen für den Erfolg von Unternehmen ist nicht zu bestreiten. Wenn die Qualität nicht stimmt, so sinkt die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. In der Transport- und Logistikbranche hat man es mit Dienstleistungsunternehmen zu tun. Die Qualität der Dienstleistungen wird gemessen an der Zuverlässigkeit, dass mit den KundInnen besprochene Abmachungen erfüllt werden. Nach der Auswertung der Interviews war ein Zusammenhang zwischen der Qualität der MitarbeiterInnen und der Produktqualität eindeutig feststellbar.

Den Qualifikationen entsprechender Einsatz von MitarbeiterInnen

In diesem Kontext kommt der Faktor „Qualifikation“ ins Spiel. Nur mit geeignet qualifizierten MitarbeiterInnen können den Qualitätsansprüchen der KundInnen entsprechende Dienstleistungen angeboten und die Chancen am Markt erhöht werden. Interviewpartnerin R erklärt folgendes:

> Da sind wir wieder bei der Qualifikation aller, auch der Fahrer. Also je besser ein Mitarbeiter qualifiziert ist, umso eher hat er Chancen am Markt, umso eher hat er ein Unternehmen, in dem er sich wohl fühlt und umso mehr Erfolg hat das Unternehmen am Markt. (I3, 257-260)

Das angeführte Zitat zeigt, dass MitarbeiterInnen als einzelne AkteurInnen gesehen werden müssen, deren verschiedene Voraussetzungen einem Unternehmen zur Verfügung stehen. Es sind einzelne AkteurInnen, die im Zusammenhang mit dem Unternehmen und ihren Qualifikationen beachtet werden müssen. Die Qualität der MitarbeiterInnen bedingt die Qualität der Dienstleistungen und hat auch Einfluss auf den Unternehmenserfolg in der Branche.

> Es geht um die Qualität der Mitarbeiter, die eingesetzt sind. (I3, 138-139)

Über qualitativ den KundInnenwünschen entsprechende Dienstleistungen, getragen von den MitarbeiterInnen eines Unternehmens, kommt es zu guter Reputation in der Branche und am Markt, wodurch wieder neue KundInnen akquiriert werden können. Auf die Frage, wie Interviewpartnerin R KundInnen werbe, folgte eine klare und kurze Antwort, die nochmals die Notwendigkeit, Dienstleistungen nach hohen Standards anzubieten, verdeutlicht. Die Bedeutung der MitarbeiterInnen als die entscheidende Komponente im Dienstleistungsbereich wird klar gemacht.

> Nur über die Qualität! (I3, 186)

Qualität kann langfristigen Unternehmenserfolg begründen und steht bei Dienstleistungsunternehmen in unmittelbarem Zusammenhang mit den Menschen, die im Unternehmen tätig sind. Es kommt darauf an, wie sie ihre Arbeiten durchführen.

Die Zuverlässigkeit von Dienstleistungen in der Transport- und Logistikbranche ist eng an die Ausführenden gekoppelt. Interviewpartnerin H unterstreicht die Bedeutung kompetenter MitarbeiterInnen, die qualitativ hochwertig arbeiten, auf folgende Weise:

> Man braucht Leute, die mitdenken! (I5, 137)

Gemeinsam mit den MitarbeiterInnen der PartnerInnen

In einer funktional zersplitterten Dienstleistungsbranche, die durch Logistikketten und Leistungserweiterungen über KooperationspartnerInnen gekennzeichnet ist, sind es nicht nur die eigenen MitarbeiterInnen, sondern auch die der GeschäftspartnerInnen, die Einfluss auf die eigene Marke haben.

> Die Marke ist natürlich auch nur die Qualität der Partner, mit denen man sich zusammenschließt. (I3, 133-134)

Übernimmt eine Partnerin oder ein Partner für ein anderes Unternehmen einen Teil der Dienstleistungskette, so muss man auch auf die MitarbeiterInnen der Partnerin oder des Partners zählen können. Wird schlechtes Service von Seiten der Partnerin oder des Partners geboten, so erleidet die Reputation des anderen Unternehmens Schaden. An diesem Punkt entsteht ein Dilemma: Obwohl MitarbeiterInnen Teil des einen Unternehmens sind, wird von ihnen erwartet sich für ein anderes Unternehmen, das als AuftraggeberIn fungiert, einzusetzen. Das

Unternehmen unter dessen Namen die Dienstleistung durchgeführt wird, muss sich darauf verlassen können, dass MitarbeiterInnen, die sich als Teil eines anderen Unternehmens wahrnehmen, im Sinne eines anderen Unternehmens den Auftrag erledigen. Entscheidungen zu MitarbeiterInnen können nur für das eigene Unternehmen getroffen werden. Alle Interviewpartnerinnen geben an, dass man seine eigenen MitarbeiterInnen gut kennen muss und man jedem von ihnen vertrauen können sollte. Es steht die Logistikkette und nicht das einzelne Unternehmen im Vordergrund. Auch die MitarbeiterInnen müssen sich dieser Tatsache bewusst sein. Das Schaffen dieses Zugangs bei den eigenen MitarbeiterInnen liegt im Aufgabenbereich der Führungskräfte.

7.5.4 Zusammenfassend: MitarbeiterInnen agieren im Namen des Unternehmens

Betrachtet man Unternehmen als Netzwerke in Netzwerken (siehe Kapitel 3.2), so erlangen die MitarbeiterInnen als AkteurInnen auf Mikroebene Bedeutung. Strukturen innerhalb und außerhalb von Unternehmen werden von ihnen getragen. Folgende Bereiche und Schnittstellen können dabei unterschieden werden: unternehmensinterne Hierarchie sowie Arbeit in Teams und unternehmensexterne Strukturen. Unternehmensexterne Strukturen bedeuten weiter: Kontakt zu KundInnen und PartnerInnen, unternehmensübergreifendes Teamwork mit PartnerInnen und KundInnen. Das Verhalten und Agieren von MitarbeiterInnen spielt im Dienstleistungsunternehmen eine wesentliche Rolle, es repräsentiert das Unternehmen in der Zusammenarbeit mit KundInnen und PartnerInnen. In einer von funktionaler Zersplitterung gekennzeichneten Branche muss den MitarbeiterInnen somit besondere Bedeutung beigemessen werden. Die Interviewpartnerinnen verstehen ihre MitarbeiterInnen als Assets ihres Unternehmens, für deren Bestand sie Verantwortung tragen.

7.6 Kategorie: Selbstverständlichkeit Vernetzung

Vernetzung ist in der Transport- und Logistikbranche eine Selbstverständlichkeit. Die Interviewpartnerinnen erleben Zusammenarbeit mit PartnerInnen und

KundInnen als grundlegende Notwendigkeit. Interviewpartnerin R betont deutlich die Bedeutung des Vernetzens und der Kontaktpflege für kleinere und mittlere Betriebe:

> Also es ist auf jeden Fall ganz wichtig, Kontakte zu pflegen. 93% unserer österreichischen Betriebe haben maximal neun Mitarbeiter. Jetzt können sie sich vorstellen, wir leben ja nicht alleine auf der Welt. (I3, 297-299)

Für Interviewpartnerin R ist klar, dass Vernetzung nicht nur eine Strategie darstellt, sondern eine Bedingung für erfolgreiches Wirtschaften in der Transport- und Logistikbranche.

7.6.1 Varianten von Unternehmenskooperationen – Varianten von Vertrauen

Unternehmenskooperationen sind abhängig von den AkteurInnen, die eine Partnerschaft eingehen. Jeder Partnerin und jedem Partner kommt eine bestimmte Rolle zu. Auch die Beziehungen zu KundInnen und deren Verhalten sind variabel.

Unternehmens-begründende Partnerschaften

Die stärkste Beziehung im Sinne einer absoluten Abhängigkeit von PartnerInnen, die festgestellt werden konnte, ist jene, bei der das Unternehmen überhaupt erst durch Kooperationen bezüglich der nötigen Infrastruktur und Anlagen Dienstleistungen anbieten kann. Zum Beispiel werden Teile der nötigen Anlagen für hoch spezialisierte Dienstleistungen über Kooperationen bereitgestellt – daraus ergibt sich eine alltägliche Zusammenarbeit. Erst das Eingehen von Kooperationen und die dadurch erreichte Bereitstellung der nötigen Infrastruktur macht ein derartiges Dienstleistungsunternehmen möglich.

Echte und lose Partnerschaften

„Echte Partnerschaften“, so wie Interviewpartnerin H im Gespräch diese benannt hat, sind Kooperationen, die langfristig bestehen. Vertrauen ist ein entscheidender Faktor. Vertrauen ist die Voraussetzung, um eine derartige Partnerschaft einzugehen. Im Verlauf der Partnerschaft muss sich dieses Vertrauen durch erfolgreich wiederholte Interaktionen bestätigen. Die PartnerInnen beeinflussen

über ihre Aufgaben die Qualität der Dienstleistungen des anderen. Langfristig gesehen bestimmen sie über die Marke des anderen mit. Im folgenden Zitat werden entscheidende Punkte wie Langfristigkeit, Vertrauen, Produktqualität und klare Kommunikation, die alle in Zusammenhang stehen, zum Ausdruck gebracht.

> Primär fallen mir da Kooperationspartner ein, die langjähriges Interesse, also das heißt, wo es wirklich langjährige Geschäftsbeziehungen gibt, ein. Das ist durchaus eine Sache des Vertrauens. Aber warum? Weil wir müssen darauf vertrauen können, dass unser Produkt passt. Es wird von uns erwartet [vom Kunden], dass wir nicht nur versprechen, sondern, dass wir das auch halten. Also da schauen wir sehr drauf. Wenn es dann wiederum Kooperationspartner sind, die wichtig für unser Produkt sind, wie beispielsweise - das muss wirklich passen für die Produktqualität. Also da muss man sicher gehen können und da muss auch klar ausgesprochen sein, was erwarten wir von dir und was gibst du mir dafür. (I2, 146-157)

„Lose Partnerschaften" bedeuten eine kurzfristige Zusammenarbeit, wenn sich eine günstige Gelegenheit für beide PartnerInnen im Alltagsgeschäft bietet, sich gegenseitig zu unterstützen. Das Zustandekommen solcher Kooperationen basiert auf regelmäßigem Austausch mit MitbewerberInnen am Markt, die man kennt und zu denen man Kontakt hält. Dieses „sich kennen" und „Kontakt halten" bedeutet ein Mindestmaß an Vertrauen, wodurch diese Art der Zusammenarbeit erst möglich wird. Lose Partnerschaften können nur für einfache Transportdienstleistungen in Fragen kommen. Das Weitergeben von komplexen Aufgaben fordert im Vergleich ein wesentlich höheres Maß an Vertrauen.

Langfristige Kundenbeziehungen

Abhängig von den vom Unternehmen angebotenen Dienstleistungen, geben die Interviewpartnerinnen an, dass entweder langfristige KundInnenverhältnisse von KundInnen wie auch von Unternehmen angestrebt werden oder Unternehmen darauf abzielen, dass KundInnen eine Dienstleistung öfter in Anspruch nehmen.

Mit KundInnen im Güterverkehrsbereich kann die Zusammenarbeit unterschiedliche Formen annehmen, wie Interviewpartnerin S in Zusammenhang mit Problemlösungsstrategien erklärt:

> Je nachdem wie groß das Problem ist und je nachdem wie groß der Kunde ist oder in welchem Vertragsverhältnis wir zum Kunden stehen, je nachdem werden dann halt die Projektgruppen gestaffelt. Also es kann schon sein, dass das wirklich eine Projektgruppe ist, die da zwei, drei Monate dran arbeitet, und es kann sein, dass es einfach

> Arbeitsgruppengespräche sind, wo man zwei, drei Male hingeht und sagt: „Das und das sind die Optionen, finden wir eine Lösung?“ Ist uns das wichtig, dann wird das auf eine Art und Weise gelöst. (I4, 136-141)

KundInnen können abhängig vom Auftragsvolumen und der Regelmäßigkeit von Aufträgen unterschiedliche Wertigkeiten für Unternehmen haben.
Zur Strategie eines hoch spezialisierten Unternehmens im Bereich Gütertransporte kann es gehören, sich nur auf bestimmte KundInnenverhältnisse einzulassen. Interviewpartnerin R gibt dazu an:

> Also wir haben zum Beispiel ausschließlich Vertragskunden. Unsere LKW können Sie nicht für drei Paletten von A nach B betreuen. Das heißt, der Kunde sucht sich quasi uns aus und wir suchen uns den Kunden aus. Wir sind sehr spezialisiert. Wir bieten ausschließlich Speziallösungen an. (I3, 134-137)

Für Interviewpartnerin R ist klar, dass es in ihrem Unternehmen aufgrund der Spezialisierung nur eine Zusammenarbeit mit KundInnen geben kann. Vertrauen ist für sie auch in KundInnenbeziehungen ein entscheidender Faktor:

> […], ob ich meinen Kunden vertraue: das geht vice versa. Mein Kunde muss mir vertrauen und ich muss meinem Kunden vertrauen, denn wir entwickeln ja dann auch Transportlösungen gemeinsam. Der Kunde hat jetzt irgendeine neue Herausforderung und wir besprechen das gemeinsam und schauen: was ist die beste Lösung um die Transporte im Sinne des Kunden so optimal, sowohl leistungsoptimal wie auch kostenoptimal, umsetzen zu können. (I3, 141-146)

Für Interviewpartnerin R ist gemeinsames, unternehmensübergreifendes Teamwork mit PartnerInnen und KundInnen selbstverständlich.

7.6.2 Funktionalität von vielfältigen Vernetzungsmustern

Die Transport- und Logistikbranche nimmt eine integrierende Funktion in der Wirtschaft ein. Sie ist geprägt von funktionaler Zersplitterung, dem Aufbau von Transportnetzen auf Wasser, Schiene, Straße und in der Luft und den logistischen Anforderungen von der globalen Ebene bis hin zur lokalen Ebene. Unternehmenskooperationen werden auf horizontaler wie vertikaler Ebene eingegangen. Am wichtigsten dabei: die Funktionalität der vielfältigen Vernetzungsmuster. Zuverlässiges Zusammenarbeiten garantiert zuverlässige Dienstleistungen für die KundInnen und das bestimmt die Qualität, die darin besteht, den vereinbarten KundInnenwünschen nachzukommen.

Zuverlässige Kommunikation: Meetingstrukturen und technische Vernetzung

Kooperationen bedeuten unternehmensübergreifende Teams bei der Abwicklung von Aufträgen. Dabei kann es vorkommen, dass spezielle KundInnenwünsche beachtet werden müssen oder auch einmal Routinen gestört sind. Die Schnittstellen zwischen den Unternehmen sind von enormer Bedeutung für funktionierende Abläufe. Vertrauensvolles Zusammenarbeiten im Sinne von zuverlässigem Zusammenarbeiten stellt eine der Bedingungen für die Funktionalität von Kooperationen dar und dazu muss die Kommunikation zwischen den PartnerInnen stimmen. Meetings innerhalb des Unternehmens, mit PartnerInnen und mit KundInnen, sind selbstverständlich in der Transport- und Logistikbranche. Ob Meetings regelmäßig (eingetaktete Meetingstrukturen), bei Bedarf oder, zum Beispiel bei Projekten über einen kurzen Zeitraum, sehr oft durchgeführt werden, hängt von der Art der Beziehungen zueinander und der Intensität der Zusammenarbeit ab. Im Alltag spielt die technische Vernetzung der Unternehmen eine wesentliche Rolle. Die Veränderungen der letzten Jahre im Bereich der Telekommunikation haben nicht nur in Hinblick auf moderne, branchenspezifische Systeme Neuerungen gebracht, sondern die Abläufe im Unternehmen insgesamt beeinflusst. So geben die Interviewpartnerinnen an, dass alltägliche Kommunikationsflüsse innerhalb des Unternehmens wie auch hin zu KundInnen und KooperationspartnerInnen über Telefon, Handy und Email passieren.

> Es wird viel telefoniert! (I5, 108)
>
> Also natürlich intern, im Konzern, da läuft irrsinnig viel über Email. (I4, 264-264)
>
> Bei uns geht auch sehr viel über Telefon. Es geht natürlich auch über Email, weil die Aufträge – da kommt, ganz klar, alles per Email. Aber es ist auch so, dass unsere Leute auch nachtelefonieren und dann fragen, wenn irgendetwas offen ist und so weiter. Es kommt ja oft der Auftrag rein und dann muss es schnell gehen. Da greifen unsere Leute immer zum Telefon. Ich glaube, dass der persönliche Kontakt oder Telefonkontakt immer noch vor dem Emailkontakt kommt. (I1, 190-198)

Interviewpartnerin S unterstreicht die Bedeutung des Telefonkontakts in der alltäglichen Praxis:

> Es gibt natürlich intern auf die einzelnen Bereiche runter gebrochen auch noch einmal Meetingstrukturen. Aber wir

> versuchen das im Moment relativ flach zu halten, weil du dann irgendwie nur mehr in Meetings sitzt. Das ist halt dann doch irgendwann viel. Aber wir haben versucht die Meetingstrukturen wieder neu aufzusetzen und wirklich flach zu halten. Ja und zu sagen: „Das Notwendigste und wenn nicht, dann einfach telefonieren." (I4, 272-274)

In diesem Zusammenhang erweisen sich die Komponenten „Zeit" und „Kommunikationsmittel" als wesentlich. Je länger und regelmäßiger Beziehungen zu KundInnen und PartnerInnen Bestand haben, desto besser eingespielt und damit effektiver können auch Kommunikationsflüsse, im Sinne von verkürzt und schnell, zwischen den AkteurInnen werden.

Formalisiertes Vertrauen

Als Voraussetzungen für die Anbahnung einer Kooperation werden von allen Interviewpartnerinnen Reputation und davon ausgehend das erwartete Vertrauen zur Kooperationspartnerin oder zum Kooperationspartner als entscheidend bezeichnet. Eindeutige Vereinbarungen zwischen zusammenarbeitenden Unternehmen werden durch soziale Koordinationsmechanismen wie Vertrauen und Reputation nicht überflüssig. Die Notwendigkeit von klar definierten Vereinbarungen über das Abschließen von Verträgen halten alle Interviewpartnerinnen für selbstverständlich und nötig.

> Ich würde jetzt mal sagen: Vertrauen wäre mir zu wenig. Das ist schön, dass wir einander vertrauen. Es muss von Haus aus klar sein, was ist eigentlich der Gegenstand unserer Geschäftsbeziehung, was ist eigentlich der Inhalt? Worauf kommt es an? Und dann muss sich das bewähren. Und wenn es nicht passt so, dann sollten beide sich vorzeitig zusammensetzen und sagen: „He, was passt da nicht und wie können wir das verbessern, unser Abkommen? (I2, 163-167)

Über vertragliche Abkommen kann die Zusammenarbeit klar geregelt, bei Bedarf abgeändert, angepasst oder auch beendet werden.

Formelle Instrumente in der Zusammenarbeit

Als Instrumente einer erfolgreichen Zusammenarbeit im Dienstleistungsbereich Transport und Logistik gaben die Interviewpartnerinnen folgende Bespiele aus dem Qualitätsmanagement an: Mitarbeiterschulungen im PartnerInnen-unternehmen, Feedback von KundInnen und Aufarbeitung von

Kundenbeschwerden, Ausführungsberichte und die regelmäßige Durchführung von Audits.

Das folgende Zitat unterstreicht die Bedeutung von Audits. Ziel ist es, PartnerInnen kennen zu lernen und im Verlauf der Zeit auch beobachten zu können.

> […] und das zweite ist, dass wir mit wichtigen Lieferanten durchaus auch Audits durchführen. Also, dass wir da herumgehen im Betrieb und uns auch anschauen: wie macht ihr das, wie schult ihr die Leute? Wie stellt ihr sicher, dass die Qualität passt? Wie ist euer Qualitätsmanagement- und Qualitätssicherungssystem. (I2, 187-190)

Im Zitat geht es um eine vertikale Integration. Die Machtverhältnisse sind klar und legitimieren den Einsatz von üblichen Instrumenten des Controllings. MitarbeiterInnenentscheidungen können nur für das eigene Unternehmen getroffen werden. Alle Interviewpartnerinnen geben an, dass man seine eigenen Leute gut kennen muss und man jedem von ihnen vertrauen können sollte. Man verlässt sich darauf, dass jedes Unternehmen auf seine MitarbeiterInnen zählen kann und eine für die beteiligten Unternehmen lohnende Zusammenarbeit unterstützt. Es geht um die Sache, die erledigt werden muss und nicht um die eigenen Unternehmensgrenzen. Keine der Interviewpartnerinnen spricht den sozialen Mechanismen Vertrauen und Reputation ihre Bedeutung ab, trotzdem werden formelle Instrumente angewendet. Es ist die Kombination aus informellen und formellen Mechanismen, die erfolgreiche Kooperationen möglich macht.

7.6.3 Unternehmenszusammenschlüsse im Wettbewerb

Die Interviewpartnerinnen führten zum Zeitpunkt der Gespräche vier aufgrund ihres Dienstleistungsangebots sehr unterschiedliche Unternehmen. Die Unternehmen sind entweder Teil einer Logistikkette mit engen Wertschöpfungszusammenhängen, sind hoch spezialisiert oder streben nach einem räumlich ausgedehnten Verteilungsnetz. Der Wettbewerb, in dem die Unternehmen stehen, betrifft aufgrund ihrer Kooperationen nicht nur das Unternehmen selbst, sondern alle an der Logistikkette beteiligten Unternehmen. Die gesamte Logistikkette befindet sich in Konkurrenz zu anderen Logistikketten. Es geht den Interviewpartnerinnen um die Marke und die Reputation ihres

Unternehmens am Markt und diese sind unweigerlich auch von den KooperationspartnerInnen ihrer Unternehmen abhängig.

> Erstens einmal sind wir alle überzeugt, dass wir uns einen Namen gemacht haben. Jeder Unternehmer glaubt das und ist sich seiner Marke bewusst. (I3, 129-131)

Sicherheit durch klare, strukturelle Gegebenheiten - Konkurrenz der Standorte

Räumlich klar vorgegebene, strukturelle Gegebenheiten in den Unternehmen bezüglich der Leistungen, die angeboten werden können, lassen wenig Spielraum für Wachstum. Wenn die Nachfrage nach den aufeinanderfolgenden Dienstleistungen im Rahmen einer Wertschöpfungskette ansteigt, so wachsen die Aufträge aller beteiligten Unternehmen mit. Diese Abhängigkeiten von Unternehmen innerhalb einer Wertschöpfungskette aufgrund von vorgegebenen Strukturen sind nicht als negativ zu bewerten. Sie bedeuten auch Stabilität, da sie langfristige Kunden- und Partnerbeziehungen mit sich bringen, die Sicherheit schaffen.

Diese vorgegebenen Strukturen begründen immer eine Zusammenarbeit mit den in der Wertschöpfungskette umliegenden UnternehmenspartnerInnen. Angesichts enger Verzahnungen aufgrund räumlicher Gegebenheiten, die insgesamt schwer veränderbar sind, gibt es für bestimmte DienstleisterInnen in der Transport- und Logistikbranche auch keine direkte Konkurrenz vor Ort. Standorte und ihre Wertschöpfungsketten stehen in Konkurrenz. Bei Unternehmen mit diesen engen Wertschöpfungszusammenhängen muss die Zusammenarbeit am Standort im Vordergrund stehen.

Fehlendes Vertrauen: Wettbewerb vs. Spezialisierung

Nicht in allen Bereichen der Branche bestehen derart fixe Strukturen, wie im Absatz zuvor beschrieben. Vor allem im Bereich der Straße ist für alle Unternehmen der Zugang zur nötigen Infrastruktur, um Gütertransporte anbieten zu können, gleich. Ein direkter und harter Konkurrenzkampf zwischen den Unternehmen besteht.

Interviewpartnerin R kritisiert in diesem Zusammenhang:

> Jeder macht alles selbst und das ist nicht zwangsweise qualitätsfördernd und bringt natürlich einen Wettbewerb, der nicht immer ganz gesund ist. (I3, 71-72)

In weiterem Zusammenhang fordert sie:

> Also man sollte schauen: wo hat man Unique Selling Propositions, wo hat man tatsächlich dieses gebündelte Know-how im Unternehmen und auf das sollte man sich konzentrieren. (I3, 90-92)

Über Spezialisierung steigt die Qualität und diese bringt wiederum KundInnen. Interviewpartnerin R fordert Spezialisierung und verstärkte Kooperationsbereitschaft von Unternehmen. Trotz dieser Forderung nach stärkerer Bündelung von Know-how ist das Thema Risikostreuung für ein Unternehmen nicht irrelevant:

> Nicht nur auf eines [spezialisieren], das ist klar, weil sonst ist man ja, wenn man nur einen speziellen Kundenkreis hat, von dem dann abhängig. Also man muss schauen, dass man die Abhängigkeiten so gut streut wie möglich. Ich habe immer die Philosophie vertreten, dass ich in Geschäfte, wo ich weiß, dass der Markt schon sehr gesättigt ist, gar nicht hineingehe. (I3, 92-95)

Für Interviewpartnerin R ist klar, dass sich eine genaue Marktanalyse und Spezialisierung auf einige wenige Bereiche der Wertschöpfungsketten, zum Beispiel im Güterverkehr auf der Straße, positiv auf die Unternehmen auswirken würden. Sich daraus ergebende Qualitätssteigerungen wären auch für die KundInnen von Vorteil und ein „gesunder“ Wettbewerb, so wie ihn Interviewpartnerin R bezeichnet, würde sich einstellen. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Frage, warum sich dieser „gewünschte gesunde“ Wettbewerb trotz funktioneller Spezialisierung noch nicht eingestellt hat. Eventuell besteht die Antwort im offenen Zugang zur Verkehrsinfrastruktur Straße. Das Wissen, dass für jedes Unternehmen diese Nutzungsmöglichkeiten bestehen, lässt Misstrauen aufkommen. Ohne Vertrauen gegenüber anderen Anbietern mit ähnlichen Voraussetzungen können weder funktionale Spezialisierung noch Unternehmenskooperationen entstehen. Es bleibt die Risikostreuung im Sinne eines „alles alleine anbieten können“ bestehen.

Strategie: Angebotserweiterung trotz hoher Spezialisierung

Die von Interviewpartnerin R geforderte Spezialisierung zeigt sich im folgenden Beispiel als umgesetzt. Interviewpartnerin E war zum Zeitpunkt des Gesprächs eine der beiden weiblichen Geschäftsführerinnen eines hoch spezialisierten

Unternehmens im Bereich Personenverkehr, das sich in Konkurrenz mit anderen Anbietern vor Ort befindet. Sie erklärt folgende Strategie:

> Wir wissen, dass unsere Dienstleistung ja nur ein Teilbereich ist von der ganzen Reise. Somit macht es Sinn, dass wir die vorgelagerten und nachgelagerten Reisestücke, wenn sie so wollen, dazunehmen können in irgendeiner Art und Weise. Und sei es durch Kooperationen. (I2, 119-122)

Durch Zusammenarbeit mit Unternehmen, deren Produkte und Dienstleistungen innerhalb einer Wertschöpfungskette für die eigenen KundInnen Bedeutung haben könnte, werden Möglichkeiten der Angebotserweiterung geschaffen. Die Kombination der Dienstleistung des einen Unternehmens mit der Dienstleistung des anderen Unternehmens bringt Vorteile für beide Unternehmen und die KundInnen.

Die Weiterentwicklung von hoch spezialisierten Dienstleistungsunternehmen kann auch über Zusammenschlüsse von gleichwertigen Unternehmen, die nicht vor Ort unter Konkurrenz stehen, forciert werden. Dabei geht es in diesem Fall vorrangig darum, untereinander im Rahmen einer Organisation Know-how auszutauschen und kreative Vorschläge zur Weiterentwicklung aller Unternehmen zu sammeln. Interviewpartnerin E berichtet über diese Art von Zusammenschluss:

> Es gibt uns als Organisation, es gibt uns alle als Unternehmen, aber gibt es jetzt eine Chance über das Einzelunternehmen hinausgehend etwas zu schaffen, was für alle Sinn macht und was für den Kunden vielleicht auch Sinn macht im Zuge einer, ich weiß nicht, einer gegenseitigen Information, Kooperation oder was auch immer. (I2, 363-367)

Strategie: Macht durch Unternehmensgröße

Einen im Zusammenhang mit Wettbewerb nicht zu vernachlässigenden Faktor spielt die Unternehmensgröße. Größere Unternehmen haben im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen intern mehr Möglichkeiten. Im Falle der Transport- und Logistikbranche können sie ohne zusätzliche PartnerInnen den KundInnen ein weiter gespanntes Dienstleistungsnetz anbieten, als das kleinere Unternehmen ohne KooperationspartnerInnen schaffen.

Vernetzungsstrategien stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Unternehmensgröße und der Marktmacht, die damit in Verbindung steht. Je größer und umfassender das Unternehmen, desto mehr kann es innerhalb des

eigenen Unternehmens abwickeln. Eine der Interviewpartnerinnen schildert ihre Erfahrungen mit Unternehmenskooperationen im Bereich des Güterverkehrs wie folgt: Es können über Zusammenschlüsse mit PartnerInnen Netzwerke über große Räume hinweg geschaffen werden. Je mehr sich die Unternehmen vernetzen, desto größer die Möglichkeiten in ihren Angeboten. Nach den Angaben von Interviewpartnerin H sind die PartnerInnen innerhalb solcher Netze gleichwertig, die Preise klar abgemacht, knapp kalkuliert und fair. Innerhalb des Netzwerks kann eine neutrale Person als Netzwerkmanager eingesetzt werden. Vertrauensvolles Zusammenarbeiten ist in solchen Verbindungen notwendig. Einzelne Unternehmen übernehmen die Erfüllung von Aufträgen im Namen anderer PartnerInnen. Verlässliches Arbeiten innerhalb des Netzwerks spielt eine entscheidende Rolle. Die Unternehmen stehen nicht in Konkurrenz zueinander, sondern nutzen Synergien ihrer Zusammenarbeit. Konkurrenzdruck besteht durch noch größere Unternehmen, die andere aufkaufen. So können Lücken in Netzwerkfamilien gerissen werden, die wieder durch neue, gleichwertige KooperationspartnerInnen gefüllt werden müssen. Das ist ein Grund, warum derartige Netzwerke einem Wandel unterliegen. Ihre Strukturen sind veränderbar und stehen unter verschiedenen Einflüssen von außen. Es besteht somit ein Konkurrenzverhältnis, das mit den Worten von Interviewpartnerin H auf folgende Weise bezeichnet werden kann: „Netzwerkfamilien versus einer überall“. Es wird nur über den Faktor Unternehmensgröße gesteuert. Unternehmen, die die Strategie „einer überall“ verfolgen, definieren sich über ihre Größe. Zusammenschlüsse mit gleichwertigen PartnerInnen werden nicht angestrebt.

7.6.4 Fazit: Schlechte Wahrnehmung nicht verdient!

Die Transport- und Logistikbranche verfügt allgemein über eine schlechtes Image in der Bevölkerung, unter der sie stark leidet. Ein Bewusstsein für die Bedeutung der Branche im Alltag der Menschen ist nur bei wenigen gegeben. Aus diesem Grund, so zeigen die Aussagen vor allem von zwei der Interviewpartnerinnen, hat die Branche kaum einen Stellenwert für die Politik. Sie bringt unpopuläre Themen und Probleme (siehe auch Kapitel 4.3.1) mit sich, wofür die Gesellschaft die Verkehrswirtschaft verantwortlich macht und eine Lösung durch Reduzierung der

Verkehrswirtschaft anstreben würde. Die Bedeutung der Branche im Alltag macht Interviewpartnerin R spontan mit folgenden Beispielen deutlich:

> Wir sitzen hier in einem Kaffeehaus. Da sind Möbel, da ist Kaffee, da sind Lebensmittel, da sind Blumen – das alles wird irgendwann von irgendwem da her gefahren! Und der Müll und so weiter wird wieder weggebracht. Also man sieht in der Verkehrsbranche immer nur den LKW, den großen LKW, der viel Platz wegnimmt nach Möglichkeit, womöglich dann noch ein alter ist oder im schrecklichsten Fall stinkt und Gefahr darstellt. Wir sind aber Dienstleister! Wir sind echte Dienstleister an jedem Konsumenten! Alles was wir anziehen, haben wir nicht mehr selbst gestrickt, gesponnen oder sonst etwas wie früher. Das heißt, das fährt alles hin und her und wir sind Dienstleister des täglichen Bedarfs. (I3, 220-228)

Die Bedeutung der Transport- und Logistikbranche zu vermitteln, scheint anhand der Ausführungen im Zitat einfach zu sein. Trotzdem leidet die Branche unter fehlender Wahrnehmung und Anerkennung.

Die Politik und ihre Entscheidungen

Bei dem folgenden Zitat handelt es sich um ein eindeutiges Statement zur Politik:

> Die Politik ist wichtig, aber leider gegen uns! (I5, 173)

Diese Zeile bringt auch klar Frustration gegenüber politischen Entscheidungsträgern ans Tageslicht, die nicht als Unterstützer der Branche wahrgenommen werden. Für sichtbare Förderung der Transport- und Logistikbranche scheint, so zeigen die Interviews, kein politischer Wille vorhanden zu sein.

Interviewpartnerin R übt Kritik gegenüber politischen Entscheidungen, die, etwas weiter gedacht, nicht im Sinne der Politik sein können und dürfen. Vor allem in Bezug auf umweltbewusste Strategien und Nachhaltigkeit wird verabsäumt, längerfristige Überlegungen anzustellen und in weiterer Folge deren Realisierung auch entsprechend zu fördern. Die Erwartungen an die Politik seitens der Branche sind klar:

> Was erwarte ich mir von der Verkehrspolitik? Dass man die Bedeutung der Verkehrswirtschaft einmal deutlicher sieht. (I3, 219-220)

Bereiche, in denen die Politik der Transport- und Logistikbranche Unterstützung zukommen lässt, finden sich zum Beispiel im Rahmen der Wirtschaftskammer. Diese bietet ihren Mitgliedern Services wie Branchenveranstaltungen und

Netzwerktreffen an. Unterstützende, politische Maßnahmen außerhalb von Services der Wirtschaftskammer Österreich kamen in den Interviews nicht zur Sprache.

Imagewandel

Die Transport- und Logistikbranche hat eine gesellschaftliche und politische Aufwertung ihrer Anforderungen und Aufgabenbereiche dringend nötig. Angesichts der zukünftigen Herausforderungen an die Branche sollte ein politisches Interesse zur Aufwertung der Branche bestehen. Vor allem Interviewpartnerin H zeigt im Gespräche ihren Frust gegenüber der Politik. Sie betont mehrfach die integrierende Bedeutung der Branche und drückt ihr Unverständnis darüber aus, dass Exporte als Indikator für Wirtschaftsleistung sehr positiv wahrgenommen werden, die dafür nötigen Dienstleistungen aber oft nicht einmal erwähnt werden. Zusammenfassend können folgende Schlüsse zur Verbesserung der Situation gezogen werden: Aufklärung über Zusammenhänge in einer globalisierten Wirtschaft und Abläufe von Produktionsprozessen. Eine dadurch entstehende Bewusstseinsbildung zu den Themen Artikel des täglichen Bedarfs, Herkunft von Gütern und Waren und Konsumverhalten könnten einen Imagewandel herbeiführen.

8 Zusammenfassung der Ergebnisse

Im Kapitel 1 wurden die Fragestellungen zur Arbeit vorgestellt und thematisch in „Vernetztheit von Unternehmen“ und „Karrieren von Frauen in einer Männerdomäne“ gegliedert. In der Zusammenfassung der Ergebnisse wird auf diese Fragestellungen wieder konkret Bezug genommen.

8.1 Ergebnisse: Vernetztheit von Unternehmen

Die Vernetztheit von Unternehmen in der Transport- und Logistikbranche auf horizontaler wie vertikaler Ebene hat sich als selbstverständlich erwiesen. Es stehen dabei nicht die Unternehmen im Vordergrund, sondern die Logistikketten. Als „Klebstoff“ der Wirtschaft nimmt die Transport- und Logistikbranche eine integrierende Rolle ein.

8.1.1 Wie sind Unternehmen der Branche miteinander vernetzt und wie gestaltet sich ihre Zusammenarbeit?

Formelle und informelle Steuerungsmechanismen

Eine funktional zersplitterte Branche, wie es die Transport- und Logistikbranche ist, braucht, um funktionieren zu können, eines: Vertrauen. Ohne Vertrauen zu PartnerInnen, MitarbeiterInnen und teilweise auch zu KundInnen kann eine derart funktional aufgesplittete Branche nicht existieren. Voraussetzung für die Anbahnung von Partnerschaften und KundInnenaufträgen ist die Reputation. Diese informellen Steuerungsmechanismen stellen die Grundlage für eine Zusammenarbeit und das Aussprechen von Aufträgen dar. Doch Reputation und das damit in Verbindung stehende Vertrauen reichen nicht aus. Formelle Steuerung über Verträge, schriftliche Abkommen und andere Instrumente sind nicht wegzudenken. Sie schaffen Klarheit und Absicherung gegenüber möglichen Missverständnissen.

Zuverlässige Dienstleistungen

Zuverlässige Dienstleistungen machen in der Transport- und Logistikbranche den Schlüssel zum Erfolg aus. Dafür nötig sind klare Abmachungen im Vorfeld, die nur dann erfüllt werden können, wenn funktionierende Kommunikationsflüsse zwischen allen beteiligten AkteurInnen bestehen.

8.1.2 Welche Rolle spielt räumliche Nähe (face-to-face-Kontakt) beim Networking?

Face-to-face-Kontakt – nicht wegzudenken!

Der face-to-face-Kontakt ist für die Interviewpartnerinnen aus dem Geschäftsleben nicht wegzudenken. Die „Chemie" beim Networking muss stimmen. Ohne persönlichen Kontakt kann nicht herausgefunden werden, ob man auf einer „Wellenlängen" ist oder eben nicht.

Kontakte pflegen trotz Zeitmangels: Neue Medien schaffen Abhilfe

Die Interviewpartnerinnen brauchen ein effizientes Zeitmanagement. Networkingaktivitäten mit persönlichen Treffen werden in ihrem Zeitmanagement genau eingeplant. Zeitlich weniger aufwendig ist das Kontakt-Halten über die Nutzung von Neuen Medien.

8.2 Ergebnisse: Karrieren von Frauen in einer Männerdomäne

Die Frauen in der Transport- und Logistikbranche bilden eine Minderheit. Sie stehen einer Vielzahl von Männern gegenüber und haben damit umgehen gelernt.

8.2.1 Wie und mit wem sind Frauen in führenden Positionen vernetzt?

Professionelles Networking

Professionelles Vernetzen ist den Interviewpartnerinnen wichtig. Privates und Berufliches werden dabei aufgrund oft anderer Prioritäten im familiären Bereich getrennt. Auf diese Art und Weise kann Work-Life-Balance erreicht werden, die die Motivation für die hohen Anforderungen im Beruf erhält.

Mit Frauen und Männer vernetzt

Geschäftsführerinnen in der Transport- und Logistikbranche sind mit Männern wie Frauen der Branche vernetzt. Die Überzahl an Kollegen bestimmt die Vernetzungsmuster. Wer in den Netzwerken der Branche präsent ist, ist unweigerlich mit mehr Männern als Frauen vernetzt. Jedoch gibt es in diesem Zusammenhang Auswirkungen auf die relationale Embeddedness festzustellen. Das Vertrauen in Netzwerkbeziehungen ist zwischen Frauen größer als in Beziehungen zwischen Frauen und Männern.

8.2.2 Streben Frauen eine stärkere Vernetzung mit weiteren Frauen an?

Soziokulturell begründete Erwartungshaltungen gegenüber Frauen und Männern teilen den beiden Geschlechtern bestimmte Rollen zu, die das Verhalten beim Networking beeinflussen.

Frauen streben Vernetzung mit Frauen an

Frauen vernetzen sich wieder mit Frauen. Sie alle stehen dem gleichen, gesellschaftlichen Rollenbild gegenüber. Die damit in Verbindung stehenden Erwartungshaltungen haben ihre Karrieren in einer von Männern dominierten Branche innerhalb patriarchaler Wirtschaftsstrukturen (Akzeptanz) erschwert. Diese Erfahrungen schaffen ein Gefühl von Verbundenheit und Vertrauen zwischen den wenigen Frauen der Branche („Man weiß, wovon man spricht“).

Veränderung von Strukturen: Unterstützung von Frauen für Frauen

Es ist den interviewten Frauen ein Anliegen, Frauen in der Branche zu fördern. Die in einer Führungsposition befindlichen Interviewpartnerinnen sind sich ihrer Vorbildwirkung bewusst. Sie fungieren als Mentorinnen für junge Frauen in der Branche. Dabei geben sie an, dass ihre Hauptaufgabe oft im Sichtbarmachen von Möglichkeiten für junge Frauen besteht. Es mangelt an ehrgeizigen Karriereansprüchen von jungen Frauen, oft aufgrund eines schwach ausgeprägten Selbstbewusstseins.

9 Schlussfolgerungen

Embeddedness persönlicher Netzwerke

DICKEN und MALMBERG (2001: 352) sprechen von „networks within networks“. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass dieser Ansatz sinnvoll erweitert werden kann, indem man persönliche Netzwerke von AkteurInnen in Unternehmen ergänzt. Das soziale Kapital jedes einzelnen Akteurs und jeder einzelnen Akteurin bedeutet Potential für das Unternehmen, in das derjenige oder diejenige eingebettet ist. Die Bedeutung persönlicher Netzwerke für den Unternehmenserfolg bedarf weiterer Untersuchung. Vor allem in Hinblick auf genderspezifische Fragestellungen könnten Arbeiten zu diesem Thema aufschlussreiche Ergebnisse zu Unternehmensnetzwerken bringen (vgl. Kapitel 2.2.4).

Wahrnehmung der Branche: Anerkennung durch Imagewandel

Die Untersuchungsergebnisse der Arbeit zeigen ganz deutlich die Notwendigkeit der Transport- und Logistikbranche im wissenschaftlichen Diskurs der Wirtschaftsgeographie mehr Bedeutung zuzumessen (vgl. Kapitel 4.1). Die Transport- und Logistikbranche nimmt eine zentrale Rolle im Wirtschaftsleben ein und wird gleichzeitig gering und schlecht im wirtschaftsgeographischen Diskurs wie auch gesellschaftlich und politisch wahrgenommen.

Ein Imagewandel der Branche ist nötig. Als das zentrale Problem stellt sich nicht die Männerdomäne heraus, sondern dass klassische Jobs der Männer ein schlechtes Image haben.

Die Anforderungen der Branche an ihre MitarbeiterInnen sind bis in die untersten Unternehmensschichten hoch. FließbandarbeiterInnen, wie sie in der industriellen Produktion nötig sind, gibt es in der Transport- und Logistikbranche nicht.

Als Hauptanforderungen haben sich herausgestellt: selbständiges Denken und Entscheiden im Sinne des Unternehmens, Kommunikationsfähigkeit und Flexibilität wie auch Lernbereitschaft.

Fähigkeiten, die vorwiegend Frauen zugeschrieben werden, sind in der Branche gefragt: Schnelles Entscheiden, gezieltes Vernetzen, langfristige Strategie,

Sprachfähigkeit, ein umfassender Blick und MitarbeiterInnenführung gelten als besondere Skills von Frauen. Die Transport- und Logistikbranche bietet Frauen ein bisher nicht so gesehenes, vielfältiges und spannendes Arbeitsfeld. Ein Imagewandel der Branche würde helfen den Herausforderungen gerecht zu werden.

10 Literaturverzeichnis

AOYAMA, Y., RATICK, S., SCHWARZ, G. (2006): Organizational Dynamics of the U.S. Logistics Industry: An Economic Geography Perspective. In: The Professional Geographer 58(3): 327-340.

BATHELT, H. (2011): Innovation, Learning and Knowledge Creation in Co-localised and Distant Contexts. In: Pike, A., Rodríguez-Pose, A. and Tomaney, J. (Hrsg.): Handbook of Local and Regional Development. London und New York: Routeledge, 149-161.

BATHELT, H., GLÜCKLER, J. (2012): Wirtschaftsgeographie: Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive. 3. Auflage. Stuttgart: Eugen Ulmer.

BAIR, J. (2008): Analysing Economic Organization: Embedded Networks and Global Chains Compared. In: Economy and Society 37 (3): 339-364.

BECHTLER, T. W. (1992): Selbstorganisation als Unternehmensvision – Der Markt als Mittel innerbetrieblicher Organisation. In: Königswieser, R., Lutz, Ch. (Hrsg.): Das systemisch-evolutionäre Management. Der neuer Horizont für Unternehmer. 2. überarbeitete Auflage. Wien: Verlag Orac, 10-17.

BERGHOFF, H., SYDOW, J. (Hrsg.) (2007): Unternehmerische Netzwerke. Eine historische Organisationsform mit Zukunft? Stuttgart: Kohlhammer.

BERNDT, C., GLÜCKLER, J., LESLIE, D. (2011): Networks, Firms and Markets. In: Economic Geography 87 (2): 113-115.

BERWING, S., METZGER F., OBERG A., ARMBRÜSTER T. (2012): Zur Nutzung von Controlling-Instrumenten in Netzwerken. In: Glückler, J, Dehning, W., Janneck, M., Armbrüster, T. (Hrsg.): Unternehmensnetzwerke: Architekturen, Strukturen und Strategien. Berlin und Heidelberg : Springer Verlag, 53-69.

BLICKLE, G., BOUJATAOUI, M. (2005): Mentoren, Karriere und Geschlecht: Eine Feldstudie mit Führungskräften aus dem Personalbereich. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 49 (1): 1-11.

BOHNSACK, R., MAROTZKI, W., MEUSNER, M. (Hrsg.) (2011): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. 3. Auflage. Opladen & Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich.

BRANDT, A., DICKOW M. C., DRANGMEISTER C. (2010): Entwicklungspotenziale und Netzwerkforschung maritimer Cluster in Deutschland. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 54 (3-4): 238-253.

BRONK, H. (2010): Die Bedeutung des Verkehrssystems für das Zulieferwesen. Teil II. In: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecinskiego 601 (11): 39-54.

BUNDESVEREINIGUNG LOGISTIK (BVL) (2012a): Definition. <http://www.bvl.de/logistik--scm/defintion> zugegr. 23.11.2012.

BUNDESVEREINIGUNG LOGISTIK (BVL) (2012b): Entwicklung. <http://www.bvl.de/logistik--scm/entwicklung> zugegr. 23.11.2012.

BURT, R. (1992): Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge, Massachusetts and London: Harvard University Press.

BURT, R. (1997): The Contingent of Value of Social Capital. In: Administrative Science Quarterly 42 (2): 339-365.

BUTTNER, H. (2001): Examining Female Entrepreneurs´ Management Style: an Application of a Relational Frame. In: Journal of Business Ethics 29 (3): 253-269.

CARTER, S. (2000): Improving the Numbers and Performance of Women-Owned Businesses: Some Implications for Training and Advisory Services. In: Education + Training 42 (4/5): 326-333.

CLINTON, M., KNIGHT, T., GUEST, D. E. (2012): Job Embeddedness: A New Attitudinal Measure. In: International Journal of Selection and Assessment 20 (1): 111-117.

COLEMAN, J. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. In: American Journal of Sociology 94 (Supplement): 95-120.

CORBIN, J. (2011): Grounded Theory. (Übers. ins Deutsche: Nohl, A. M.). In: Bohnsack, R., Marotzki, W., Meuser, M. (Hrsg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. 3. Auflage. Opladen & Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich, 70-75.

COWEN, D. (2010): Geography of Logistics: Market Authority and the Security of Supply Chains. In: Annals of the Association of American Geographers 100(3): 600-620.

DA MOTA PEDROSA, A. (2012): Customer Integration during Innovation Development: An Exploratory Study in the Logistics Service Industry. In: Creativity and Innovation Management 21 (3): 263-276.

DICKEN, P. (2011): Global Shift. Mapping the Changing Contours of the World Economy. 6. Auflage. London: Sage Publications.

DICKEN, P. (2003): Global Shift. Transforming the World Economy. 4. Auflage. London: Sage Publications.

DICKEN, P., FORSGREN, M., MALMBERG, A. (1994): The Local Embeddedness of Transnational Corporations. In: Amin, A., Thrift, N. (Hrsg.): Globalisation, Institutions and Regional Development in Europe. Oxford: Oxford University Press, 23-45.

DICKEN, P., LLOYD, P. E. (1999): Standort und Raum – Theoretische Perspektiven in der Wirtschaftsgeographie. Stuttgart: Eugen Ulmer.

DICKEN, P., MALMBERG A. (2001): Firms in Territories: A Relational Perspective. In: Economic Geography 77 (4): 345-363.

DOMÉNECH, T., DAVIES, M. (2011): The Role of Embeddedness in Industrial Symbiosis Networks: Phases in the Evolution of Industrial Symbiosis Networks. In: Business Strategy and the Environment 20 (5): 281-296.

ETTLINGER, N. (2003): Cultural Economic Geography and a Relational and Microspace Approach to Trusts, Rationalities, Networks, and Change in Collaborative Workplaces. In: Journal of Economic Geography 3 (2): 145-171.

ETTLINGER, N. (2004): Toward a Critical Theory of Untidy Geographies: The Spatiality of Emotions in Consumption and Production. In: Feminist Geography 10 (3): 21-54.

FELDMAN, M., ZOLLER, T. (2012): Dealmakers in Place: Social Capital Connections in Regional Entrepreneurial Economies. In: Regional Science 46 (1): 23-37.

FLICK, U., KARDOFF, E. V., STEINKE, I. (Hrsg.) (2012): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 9. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON ONLINE (2012a), Stichwort: Logistik. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55886/logistik-v6.html> zugegr. 23.11.2012.

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON ONLINE (2012b), Stichwort: Third Party Logistics. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/83323/third-party-logistics-v6.html> zugegr. 6.12.2012.

GILDEMEISTER, R. (2012): Geschlechterforschung (gender studies). In: Flick, U., Kardoff, E. v., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 9. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 213-223.

GLASER, B., STRAUSS, A. (1998): Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Bern: Hans Huber Verlag.

GLÜCKLER, J. (2001): Zur Bedeutung von Embeddednes in der Wirtschaftsgeographie. In: Geographische Zeitschrift 89 (4): 211-226.

GLÜCKLER, J. (2006): A Relational Assessment of International Market Entry in Management Consulting. In: Journal of Economic Geography 6 (3): 369-393.

GLÜCKLER, J. (2008): Die Chancen der Standortspaltung: Wissensnetze im globalen Unternehmen. In: Geographische Zeitschrift 96 (3): 125-139.

GLÜCKER, J., NÉMETH, S. (2012): Legitime Steuerungsinstanzen in lateralen Netzwerken. In: Glückler, J., Dehning, W., Janneck, M., Armbrüster, T. (Hrsg.): Unternehmensnetzwerke: Architekturen, Strukturen und Strategien. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 95-119.

GONZALEZ-ALVAREZ, N., SOLIS-RODRIGUEZ, V. (2011): Discovery of Entrepreneurial Opportunities: a Gender Perspective. In: Industrial Management & Data Systems 111 (5): 755-775.

GRABHER, G. (1993): The Weakness of Strong Ties: The Lock-in of Regional Development in the Ruhr Area. In: Grabher, G. (Hrsg.): The Embedded Firm: On Socioeconomics of Industrial Networks. London, New York: Routledge, 255-277.

GRABHER, G. (1994): Lob der Verschwendung: Redundanz in der Regionalentwicklung. Berlin: Edition Sigma.

GRABHER, G. (2006): Trading Routes, Bypasses, and Risky Intersections: Mapping the Travels of "Networks" between Economic Sociology and Economic Geography. In: Progress in Human Geography 30 (2): 163-189.

GRABHER, G., STARK, D. (1997): Organizing Diversity: Evolutionary Theory, Network Analysis and Postsocialism. In: Regional Studies 31 (5): 533-544.

GRANOVETTER, M. (1973): The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology 78 (6): 1360-1380.

GRANOVETTER, M. (1974): Getting a Job. A Study of Contacts and Careers. Chicago: University of Chicago Press.

GRANOVETTER, M. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology 91 (3): 481-510.

HALL, P. (2004): Mutual Specialisation, Seaports and the Geography of Automobile Imports. In: Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie 95 (2): 135-146.

HANSON, S. (2009): Changing Places Through Women´s Entrepreneurship. In: Economic Geography 85 (3): 245-267.

HANSON, S., BLAKE, M. (2009): Gender and Entrepreneurial Networks. In: Regional Studies 43 (1): 135-149.

HASSINK, R., KLAERDING, C. (2012): The End of the Learning Region as We Knew It; Towards Learning in Space. In: Regional Studies 46 (8): 1055-1066.

HENN, M., (2012): Die Kunst des Aufstiegs: Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet. 2. Auflage. Frankfurt: Campus Verlag.

HESSE, M. (2000): Logistik im Prozess der Sub- und Desurbanisierung. Wege zur Erkundung der postmodernen Stadtlandschaft. In: Braun, G., Kluczka, G. (Hrsg.): METAR - Manuskripte zur empirischen, theoretischen und angewandten Regionalforschung 37: 4-47.

HESSE, M. (2007): The System of Flows and the Restructuring of Space Elements of a Geography of Distribution. In: Erdkunde 61 (1): 1-12.

HESSE, M., RODRIGUE, J. P. (2004a): Introduction: Dossier on Freight Transport und Logistics. In: Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie 95 (2): 133-134.

HESSE, M., RODRIGUE, J. P. (2004b): The Transport Geography of Logistics and Freight Distribution. In: Journal of Transport Geography 12 (3): 171-184.

HILDENBRAND, B. (2012): Anselm Strauss. In: Flick, U., Kardoff, E. v., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 9. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 32-42.

HÖHLER, G. (1992): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor. In: Königswieser, R., Lutz, C. (Hrsg.): Das systemisch-evolutionäre Management. Der neue Horizont für Unternehmer. 2. überarbeitete Auflage. Wien: Verlag Orac, 341-350.

HOPF, C. (2012): Qualitative Interviews – ein Überblick. In: Flick, U., Kardoff, E. v., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 9. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 349-360.

HONER, A. (2011): Interview. In: Bohnsack, R., Marotzki, W., Meuser, M. (Hrsg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. 3. Auflage. Opladen & Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich, 94-99.

KNOBEN, J., OERLEMANS L. (2012): Configurations of Inter-organizational Knowledge Links: Does Spatial Embeddedness Still Matter? In: Regional Studies 46 (8): 1005-1021.

KÖNIG, I. (2011): Frauen in Führungspositionen. Daten, Fakten, Modelle. Endbericht. Bundesministerium für Frauen und öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt Österreich (Hrsg.):Wien.
<http://www.frauen.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=42821> zugegr. 11.1.2013

KÖNIGSWIESER, R., LUTZ, C. (Hrsg.) (1992): Das systemisch-evolutionäre Management. Der neue Horizont für Unternehmer. 2. überarbeitete Auflage. Wien: Verlag Orac.

KUMMER, S., DIEPLINGER, M., LENZBAUER, S. (2012): Aktuelle Herausforderungen in der Transportwirtschaft: Reale oder virtuelle Lenkerknappheit & Analyse Auswirkungen von Fahrverboten. Zwischenbericht der Studie im Auftrag von: Wirtschaftskammer Österreich: Wien. <http://portal.wko.at/wk/suche.wk?DstID=686&ChID=0&reiter=InternetAktiveInhalte&init=1&itemoffset=0&pagesize=20&details=1&sortierung=TopInhalte&suchbegrifftext=aktuelle+herausforderung+in+der+transportwirtschaft&quicksearch_submit=Suchen> zugegr. 11.1.2013.

KWON, I. G., SUH, T. (2004): Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships. In: The Journal of Supply Chain Management 40 (2): 4-14.

LAI, F., TIAN, Y., HUO, B. (2012): Relational Governance and Opportunism in Logistics Outsourcing Relationships: Empirical Evidence from China. In: International Journal of Production Research 50 (9): 2501-2514.

LEWIS, P. (2006): The Quest for Invisibility: Female Entrepreneurs and the Masculine Norm of Entrepreneurship. In: Gender, Work and Organization 13 (5): 453-469.

LIEB, K. J., LIEB, R. C. (2010): Environmental Sustainability in the Third-Party Logistics (3PL) Industry. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 40 (7): 524-533.

LIEB, R. C., LIEB, K. J. (2012): The North American Third-Party Logistics Industry in 2011: The Provider CEO Perspective. In: Transportation Journal 51 (3): 353-367.

MALECKI, E. J. (2012): Regional Social Capital: Why it Matters. In: Regional Studies 46(8): 1023-1039.

MASKELL, P. (2001): The Firm in Economic Geography. In: Economic Geography 77 (4): 329-344.

MAROTZKI, W. (2011): Leitfadeninterview. In: Bohnsack, R., Marotzki, W., Meuser, M. (Hrsg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. 3. Auflage. Opladen & Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich, 114.

METZGER, F., BERWING, S., ARMBRÜSTER, T., OBERG, A. (2012): Koordinationsmechanismen und Innovativität von Netzwerken. In: Glückler, J., Dehning, W. , Janneck, M. , Armbrüster, T. (Hrsg.): Unternehmensnetzwerke: Architekturen, Strukturen und Strategien. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 35-51.

MEYER, S. (2012): The World´s Factory and Informal Ties – Organisation of Firm Networks in the Electronic Industry in the Greater Pearl River Delta, China. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 56 (1-2): 9-24.

MOHR, J., SPEKMAN, R. E. (1994): Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. In: Strategic Management Journal 15 (2): 135-152.

MOORE, D. (2004): The Entrepreneurial Woman´s Career Model: Current Research and a Typological Framework. In: Equal Opportunities International 23 (7-8): 78-98.

MYHR, N., SPEKMAN, R. E. (2005): Collaborative Supply-Chain Partnership Built upon Trust and Electronically Mediated Exchange. In: Journal of Business & Industrial Marketing 20 (4-5): 179-186.

NADERER, R., SAUER, P., WIESER, C. (2011): Frauen in Geschäftsführung und

Aufsichtsrat. Eine Untersuchung in den Top 200 Unternehmen. Studie im Auftrag der Arbeiterkammer Österreich: Wien.
<http://wien.arbeiterkammer.at/bilder/d142/ATXFrauen2011.pdf> zugegr. 13.1.2013

NUHN, H. (2010): Containerisierung und Globalisierung – Restrukturierung der maritimen Logistikkette. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 54 (3-4): 150-165.

REGIONALLOGISTIK (2013): CORELOG – ein Projekt zur Förderung der koordinierten regionalen Logistik.
< http://www.regionallogistik.info> zugegr. 3.2.2013

PIORE, M. J., SABEL, C. F. (1984): The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperty. New York: Basic Books.

REXHAUSEN, D., PIBERNIK, R., KAISER, G. (2012): Customer-facing supply chain practices – The impact of demand and distribution management on supply chain success. In: Journal of Operations Management 30 (3): 269-281.

SCHAMP, E. W. (2000): Vernetzte Produktion. Industriegeographie aus institutioneller Perspektive. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

SCHAMP, E. W. (2008): Hartmut Berghoff und Jörg Sydow (Hrsg.): Unternehmerische Netzwerke. Eine historische Organisationsform mit Zukunft?, Book Review. In: Geographische Zeitschrift 96 (3): 180-181.

SCHNELL, R., HILL, P., ESSER E. (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. überarbeitete Auflage. München: Oldenburg Verlag.

SHANE, S., CABLE, D. (2002): Network Ties, Reputation, and the Financing of New Ventures. In: Management Science 48 (3): 364-381.

SMITH, D. A., LOHRKE F. T. (2008): Entrepreneurial Network Development: Trusting in the Process. In: Journal of Business Research 61 (4): 315-322.

STOPKA, U. (2009): Herausforderungen und Potenziale von Mobilfunk-, Ortungs- und Navigationsdiensten in Güterverkehr und Logistik. In: Wissenschaftliche Zeitschrift der Technischen Universität Dresden 58 (1-2): 81-89.

STRAMBACH, S. (1995): Wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleistungen: Netzwerke und Interaktion. Münster: LIT-Verlag.

STRAUSS, A., CORBIN, J. (1996): Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

SYDOW, J. (2002): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. 5. Nachdruck der 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

TONGZON, J. (2012): The Challenge of Globalization for the Logistics Industry: Evidence from Indonesia. In: Transportation Journal 51 (1): 5-32.

UZZI, B. (1997): Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. In: Administrative Science Quarterly 42 (1): 35-67.

VEREIN NETZWERK LOGISTIK ÖSTERREICH (VNL) (2012a): Wertschöpfungskette. <http://www.vnl.at/Wertschoepfungskette.566.0.html> zugegr. 3.12.2012

VEREIN NETZWERK LOGISTIK ÖSTERREICH (VNL) (2012b): Third Party Logistics. <http://www.vnl.at/Third-Party-Logistics.528.0.html> zugegr. 8.12.2012.

VEREIN NETZWERK LOGISTIK ÖSTERREICH (VNL) (2012c): Fourth Party Logistics. <http://www.vnl.at/Fourth-Party-Logistics.245.0.html> zugegr. 3.12.2012.

VEREIN NETZWERK LOGISTIK ÖSTERREICH (VNL) (2012d): Outsourcing. <http://www.vnl.at/Outsourcing.416.0.html> zugegr. 8.12.2012.

VORLEY, T., MOULD, O., COURTNEY, R. (2012): My Network Is Not Working! Conceptualizing the Latent and Dysfunctional Dimensions of the Network Paradigm. In: Economic Geography 88 (1): 77-96.

VISSER, E. J., LAMBOOY, J. G. (2004): A Dynamic Transaction Cost Perspective on Fourth Party Logistics Service Development. In: Geographische Zeitschrift 92 (1-2): 5-20.

WOOLCOCK, M. (2004): Why and How Planners Should Take Social Capital Seriously. In: Journal of American Planning Association 70 (2): 183-189.

YETIM, N. (2008): Social Capital in Female Entrepreneurship. In: International Sociology 23 (6): 864-885.

Datenquellen

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH (WKO) (2012a): Beschäftigtenstatistik nach Kammersystematik 2011. Wien.

WIRTSCHAFTSKAMMER (WKO) (2012b): Mitgliederstatistik, Spartenmitgliedschaften 2011, Anzahl und Frauenanteil. <http://wko.at/statistik/wgraf/2012_37_Spartenmitgliedschaften_2011.pdf> zugegr. 5.1.2013.

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH (WKO) (2011): Mitgliederstatistik, Spartenmitgliedschaften 2010, Anzahl und Frauenanteil. <http://wko.at/statistik/wgraf/2011_08_Spartenmitgliedschaften_2010.pdf> zugegr. 12.11.2011.

ANHANG

Fokus Logistik aktuell

DONNERSTAG, 13. SEPTEMBER 2012 /// DIEPRESSE.COM

Ein Job nicht nur für harte Kerle

Berufsbild. Das Klischee der Logistik als reiner Männerdomäne bekommt langsam Risse. In der Praxis sind sie noch in der großen Minderzahl, in manchen Ausbildungslehrgängen aber stellen Frauen bereits die Hälfte der Studierenden.

VON STEPHANIE DIRNBACHTER

Harte Jungs, große Trucks und dreckige Lagerhallen – Logistik und Transport ist eine Männerwelt. So vermittelt es zumindest das Klischee. Dass es in der Branche insbesondere auch auf strategisches Denken, Kreativität und Kommunikationsfähigkeit ankommt, ist hingegen weniger bekannt. Doch gerade diese Aspekte würden vielleicht mehr Frauen für die Logistik begeistern können.

„Die Branche hat ein schlechtes Image, das wenig attraktiv auf Frauen wirkt. Man denkt an dreckige Lkw auf der Straße und ungebildete Fahrer", meint auch Viktoria Weber. Seit einem Jahr forscht die Studentin für ihre Diplomarbeit über Frauen in Unternehmensnetzwerken der Transport- und Logistikbranche. „Deshalb war ich total überrascht, was für eine vielfältige Branche das ist. Bis in die unterste Ebene müssen alle Mitarbeiter mitdenken. Es sind vor allem Kommunikationsfähigkeit, Vernetzungsvermögen und Flexibilität gefragt – also Eigenschaften, die eher Frauen zugeschrieben werden", erzählt sie.

Frauen sind in der Logistikbranche vor allem in der Administration und im Marketing tätig. (Getty Images)

Organisieren und steuern

Ähnlich sieht es auch Karina Möllenhoff vom Logistikberater Xvise innovative logistics GmbH. „Logistik wird oft falsch verstanden. Man assoziiert damit schwere Geräte und Fernlaster. Aber es gehört mehr dazu. Es fängt beim Einkauf an und geht bis zur Lieferung an den Kunden", erklärt sie. Hier sei vor allem Organisationstalent gefragt – laut Möllenhoff eher ein Frauenthema. Für die Logistikberaterin war das auch ein Grund, in diesem Bereich tätig zu werden. „Ich organisiere, steuere und plane gern", sagt sie. Deshalb hat sie Logistik studiert – als eine von insgesamt drei Frauen in ihrem Lehrgang. Auch im Berufsleben hat sie festgestellt, dass sie als Frau oft „allein auf weiter Flur" ist. In ihrem derzeitigen Job hat sie meistens mit Logistikleitern zu tun. „In diesen Positionen gibt es sehr wenige Frauen. Nur fünf bis zehn Prozent meiner letzten Gesprächspartner waren weiblich", berichtet die Logistikerin. Manuela Hagenauer zählt zu den raren weiblichen Führungskräften in der Branche. Sie ist seit 2003 neben zwei Männern Mitglied der Geschäftsführung von Barcotec, einem Anbieter von mobilen Datenerfassungsgeräten und Lösungen zur automatischen Identifikation.

„Ich habe es immer sehr bedauert, dass es so wenige Frauen in der Logistik gibt, vor allem in führenden Positionen", klagt Hagenauer genauer. Am ehesten weiblich seien die Administration und das Marketing. Bei Barcotec liegt der Frauenanteil laut der Geschäftsführerin bei 50 Prozent, aber auch hier sind die meisten in der Administration tätig.

Eindeutige AMS-Statistik

Doch entsprechen diese Einzelwahrnehmungen der Realität? Die Zahlen des AMS über unselbstständig Beschäftigte im Verkehr und der Lagerverwaltung könnten als Beleg hierfür herhalten: Demnach gab es in diesen Sparten 2011 nur 37.372 weibliche Beschäftigte tätig – im Gegensatz zu 145.675 männlichen Beschäftigten. Ein ähnliches Verhältnis legen auch die Zahlen vom Juli 2012 dar. Dabei sind bei weiblichen Angestellten folgende Tätigkeiten am beliebtesten: Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Personen- oder Güterbeförderung, zum Beispiel der Betrieb von Teilen der Verkehrsinfrastruktur, oder Tätigkeiten im Frachtumschlag unmittelbar vor oder nach der Beförderung, Postdienste von Universaldienstleistungsanbietern und Personenbeförderung im Landverkehr außer mit der Eisenbahn.

Viele Frauen in der Bildung

Konterkariert wird dieses Bild allerdings vom Ausbildungsbereich. „Im Studiengang ‚Internationales Logistikmanagement' an der FH Oberösterreich liegt der Frauenanteil bei 50 Prozent", betont Oliver Mayr vom Verein Netzwerk Logistik Österreich (VNL). Auch bei den Veranstaltungen des VNL würde sich zeigen, dass Logistik mittlerweile keine reine Männersache mehr ist. „Beim Österreichischen Logistik-Tag liegt der Frauenanteil sicher bei 40 Prozent", so Mayr. Laut dem Netzwerkmanager seien vor allem Jobs mit strategischer Ausrichtung weiblich besetzt: die Beschaffung, Planung, Produktion, Distribution oder das Supply Chain Management. Frauen finden sich aber auch in der Lehre und Forschung. Darauf verweist Lisbeth Sperl vom Logistikum der FH Oberösterreich. „Bei uns liegt der Anteil an Wissenschaftlerinnen bei über 40 Prozent", sagt sie.

Spezielle Initiativen, um Frauen in der Logistik zu fördern, gibt es hierzulande nicht. „Im Rahmen unserer Aktivitäten werden alle gleichermaßen gefördert, die Interesse haben", so Mayr. Laut Webers Untersuchungsergebnissen finden Frauen in der Branche jedenfalls Unterstützung bei ihren Kolleginnen. Diese seien sehr bemüht, Frauen in ihrem Umfeld zu fördern, hat die Diplomandin erfahren.

Auf einen Blick

Fast viermal so viele unselbstständige männliche als weibliche Beschäftigte verzeichnete die AMS-Statistik in der Logistikbranche für 2011. Frauen sind derzeit vor allem in der Administration, im Marketing sowie in generellen organisatorischen Bereichen tätig. Beliebt sind auch Jobs mit strategischer Ausrichtung, etwa Beschaffung, Planung, Produktion und Distribution.

→ WEITERE INFORMATIONEN UNTER:
www.fh-ooe.at/ilm
www.vnl.at

Abstract

Die Transport- und Logistikbranche spielt im heutigen Wirtschaftsleben eine zentrale Rolle, der im wissenschaftlichen Diskurs der Wirtschaftsgeographie bisher nur wenig nachgekommen wird. Um der Bedeutung der Transport- und Logistikbranche auch mehr Aufmerksamkeit im wirtschaftsgeographischen Diskurs zu schenken, stehen im Fokus dieser Diplomarbeit die Unternehmensnetzwerke in der Transport- Logistikbranche, einer Branche, die von funktionaler Zersplitterung stark gekennzeichnet ist.

Das Konzept der Embeddedness stellt einen geeigneten Ansatz zur Untersuchung der Unternehmensnetzwerke in der Transport- und Logistikbranche dar. Im Zusammenhang mit Unternehmensnetzwerken ist vor allem die strukturelle Embeddedness interessant.

Die Transport- und Logistikbranche ist nicht nur von funktionaler Zersplitterung geprägt, sondern auch von einer stark nach Geschlechtern segegregierten Arbeitswelt. Einer geschlechtersensiblen Vorgangsweise ist aufgrund dieser Situation in der Transport- und Logistikbranche Rechnung zu tragen. Für die Untersuchung sind ausschließlich Frauen interviewt worden. Die Interviewpartnerinnen hatten zum Zeitpunkt der Interviews eine Führungsposition in der Transport- und Logistikbranche inne oder waren am Weg Karriere zu machen. Es handelt sich hier somit um eine Arbeit, die in einem Überschneidungsbereich von Wirtschaftsgeographie und Gender Studies angesiedelt werden kann. Als Forschungsmethode dient der qualtitative Zugang der Grounded Theory.

Die Untersuchungsergebnisse verstehen sich als Sprachrohr von Frauen in führenden Positionen in einer männerdominierten Branche. Die Vernetzungsstrategien von Frauen in der Transport- und Logistikbranche haben sich als effizient und professionell herausgestellt.

Curriculum Vitae

Persönliches

Name	Viktoria Weber
Geburtsdatum	27. November 1983
Staatsangehörigkeit	Österreich

Ausbildung

2007	Abschluss: Zusatzqualifikation Berufsorientierung
2005 - 2007	Ausbildung zur Islandpferdereitinstruktorin
2003	Ausbildung zur Islandpferdeübungsleiterin
2002	Beginn: Lehramtsstudium Russisch – Geographie und Wirtschaftskunde an der Universität Wien
2002	Matura
1994 - 2002	Bundesgymnasium Zwettl/NÖ

Berufserfahrung/Praktika

10/2009	Beginn ausschließlich selbständige Tätigkeit als Islandpferdereitinstruktorin
10/2008 – 9/2009	Teilzeitkraft bei Islandpferde Krebsenbachhof/Mattersburg
2007	Beginn selbständige Tätigkeit als Islandpferdereitinstruktorin
4/2007	Reitcampbetreuung für behinderte Kinder am Reithof in der Rüti/Grub AR/ Schweiz
2/2006	Praktikantin bei Gangpferdetrainerin Andrea Jänisch
8/2004	Teilnahme: Österreichisch – Russisch zweisprachiges Sommerkolleg
10/2003	Beginn der Übungsleiterinnentätigkeit für Islandpferdereiten
9/2003	Teilnahme: Sprachunterricht in Kishinew/Moldau

7/2003 – 8/2003	Praktikantin am Gut Pöllndorf – Islandpferdereitzentrum Weistrach
2/2003	Praktikantin am Gut Pöllndorf – Islandpferdereitzentrum Weistrach
7/2002 – 8/2002	Praktikantin auf der Farm Skrida (Island)
7/2001 – 8/2001	Praktikantin bei Islandpferdereitinstruktorin Mag.ª Michaela Bobak
7/2000 – 8/2000	Praktikantin bei Islandpferdereitinstruktorin Mag.ª Michaela Bobak
7/1999 – 8/1999	Praktikantin bei Islandpferdereitinstruktorin Mag.ª Michaela Bobak

Wien, März 2013

Erklärung

Ich, Viktoria Weber, erkläre hiermit an Eides statt, dass die vorliegende Diplomarbeit selbständig und ohne die Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst wurde. Die aus fremden Quellen indirekt oder direkt übernommenen Inhalte habe ich als solche gekennzeichnet.
Weiters versichere ich, dass diese Arbeit noch keiner oder keinem BegutachterIn im In- und Ausland als Prüfungsarbeit vorgelegt wurde.

Wien, März 2013

……