02 2014 | 66. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis

MATERIAL-NR. 04000-0032

Wie betriebliche Netzwerke die Unternehmensführung verändern

Informelle Netzwerke im Unternehmen: Risiken erkennen, Potenziale nutzen s. 10
BRENNECKE

Soziale Netzwerkanalyse als Instrument der erfolgreichen Personalauswahl s. 24
GERLACH/FORNAHL/RICHTER

Die stille Macht der Vermittlung: Netzwerkdynamik in neuen Projekten s. 30
ULBRICH

Neuroleadership: Ein innovatives Konzept zur Förderung von Leistung und Gesundheit s. 40
REINHARDT

State of the Art: Mentoring – Wann nützt es und wem nützt es? s. 46
BIEMANN/WECKMÜLLER

Essentials: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals s. 50
CONRADS/LEHMANN-WILLENBROCK/RILKE/WEHNER

Luther.

Präzision,
perfektes Timing
und der Blick für
das Wesentliche.

Auf den Punkt. Luther.

Berlin
Dresden
Düsseldorf
Essen
Frankfurt a. M.
Hamburg
Hannover
Köln
Leipzig
München
Stuttgart
Brüssel
Budapest
London
Luxemburg
Shanghai
Singapur

www.luther-lawfirm.com

Rechtsberatung. Steuerberatung. Luther.

Taxand

Liebe Leserinnen und Leser,

Simone Kauffeld, Herausgeberin PERSONALquarterly

wie gut sind Sie vernetzt? Die richtigen Kontakte können Karrieren befördern. Gut vernetzt zu sein, ist für den Aufstieg in viele Organisationen und Branchen existenziell. Viele Tätigkeiten erfordern den vernetzten Menschen. Kooperation ist ohne Vernetzung nicht denkbar.

Mit diesem Heft begeben wir uns auf die Suche nach der Funktion, der Entwicklung und dem Nutzen von Netzwerken abseits des Ruchs von Seilschaft und Klüngel.

Wir suchen Antworten auf die Frage, nach welchen impliziten Regeln der informelle Austausch von Wissen zwischen Mitarbeitern in Unternehmen erfolgt und betrachten Netzwerke als Sozialkapital für die Karriere. Wir identifizieren strukturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Netzwerken von Frauen und Männern, die als High Potentials gelten.

Wir erkunden, welche Chancen Arbeitgeber strategisch nutzen können, Mitarbeiter nach ihren sozialen Netzwerken und dem damit verbundenen Zugang zu Informationsquellen auszusuchen und zeigen das Potenzial von Vermittlern beim Aufbau von interdisziplinären Projekten auf.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre. Teilen Sie Ihre Erkenntnisse aus dem Heft und nutzen Sie diese für Ihr persönliches Netzwerk.

PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

EHRENHERAUSGEBER

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Eduard Gaugler, Mannheim

MANAGING EDITORS

Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Gießen

Prof. Dr. Simone Kauffeld, Braunschweig

Prof. Dr. Dieter Wagner, Potsdam

Prof. Dr. Dirk Sliwka, Köln

EDITORIAL BOARD

Prof. Dr. Torsten Biemann, Mannheim

Prof. Dr. Heiko Weckmüller, Bonn

FÖRDERKREIS

Prof. Dr. Bernd Siegemund, B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH

Axel Braun, Dietmar Heise, Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Michael Reinelt, Generali Versicherungen

IMPRESSUM

Redaktion/Schriftleitung: Prof. Dr. Dieter Wagner (Universität Potsdam - Potsdam Transfer), Telefon: 0331 977-3864, Fax: 0331 977-3872, E-Mail: redaktion@personalquarterly.de **Redaktion/Objektleitung:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Reiner Straub, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-3113, Fax: 0761 89899-3113, E-Mail: Reiner.Straub@haufe-lexware.com **Redaktion/CvD (Chefin vom Dienst):** Renate Fischer, Telefon: 0761 898-3207, Fax: 0761 89899-3207, E-Mail: Renate.Fischer@haufe-lexware.com. **Redaktionsassistenz:** Sabine Schmieder, Telefon: 0761 898-3032, Fax: 0761 89899-3032, E-Mail: Sabine.Schmieder@haufe-lexware.com **Disclaimer:** Mit Namen gezeichnete Artikel spiegeln nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. **Texteinreichung:** Alle Manuskripte sind an die obige Adresse der Redaktion, bevorzugt die Schriftleitung (redaktion@personalquarterly.de), zu schicken. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Beiträge werden nur nach Begutachtung im Herausgeberbeirat veröffentlicht. Näheres regelt ein **Autorenmerkblatt.** Dies können Sie anfordern unter: redaktion@personalquarterly.de

Verlag: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Ein Unternehmen der Haufe Gruppe, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408 **Komplementäre:** Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua **Geschäftsführung:** Isabel Blank, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Randolf Jessl, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies **Beiratsvorsitzende:** Andrea Haufe; Steuernummer: 06392/11008 **Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:** DE812398835. **Leserservice:** Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0800 72 34 253 (kostenlos), Fax: 0800 50 50 446 (kostenlos), E-Mail: Zeitschriften@haufe.de **Anzeigen:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg **Head of Sales:** (verantwortlich für Anzeigen): Bernd Junker, Telefon: 0931 2791-556, E-Mail: Bernd.Junker@haufe-lexware.com **Key Account Manager:** Michael Kretschmer, Telefon: 0931 2791-562, E-Mail: Michael.Kretschmer@haufe-lexware.com, Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com **Anzeigendisposition:** Christine Wolz, Telefon: 0931 2791-472, Christine.Wolz@haufe-lexware.com **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** www.personalquarterly.de **Abonnementpreis:** Jahresabonnement Personalmagazin (12 Ausgaben) plus PERSONALquarterly, (4 Ausgaben) zu 198 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: 04129-0001 **Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) **Layout:** Ruth Großer **Titelbild:** Verticalarray / shutterstock.com **Druck:** Bosch Druck, ISSN 2193-0589

SCHWERPUNKT

6 Netzwerke erhöhen die Effizienz
Interview mit Prof. David Seidl und Dr. Boris Ricken

10 Informelle Netzwerke im Unternehmen: Risiken erkennen, Potenziale nutzen
Julia Brennecke

18 Männer, Frauen und ihre Art zu netzwerken - Einfluss auf die Karriere von Berufsanfängern
Nils Christian Sauer, Simone Kauffeld, Daniel Spurk

24 Soziale Netzwerkanalyse als Instrument der erfolgreichen Personalauswahl
Katharina Gerlach, Dirk Fornahl, Lutz Richter

30 Die stille Macht der Vermittlung: Netzwerkdynamik in neuen Projekten
Sebastian Ulbrich

NEUE FORSCHUNG

34 Transformationale Führung: Empathie kann Gruppenleistung gefährden
Florian Kunze, Simon Barend de Jong

40 Neuroleadership: Ein innovatives Konzept zur Förderung von Leistung und Gesundheit
Rüdiger Reinhardt

STATE OF THE ART

46 Mentoring: Wann nützt es und wem nützt es?
Torsten Biemann, Heiko Weckmüller

ESSENTIALS

50 Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals
Julian Conrads, Nale Lehmann-Willenbrock, Rainer Michael Rilke, Marius Wehner

SERVICE

54 News aus der Hochschulwelt

56 Die Wahrheit hinter der Schlagzeile: Geistige Ressourcen im Job sichern

58 Förderer im Porträt: Tobias Vögele, Generali Versicherungen

Netzwerke erhöhen die Effzienz

Das Interview mit **Prof. Dr. David Seidl** und **Dr. Boris Ricken** führte Prof. Dr. Simone Kauffeld (TU Braunschweig)

PERSONALquarterly: *Wie viel Zeit verwenden Sie in der Woche zum Netzwerken?*
Seidl: Ich weiß, dass ich recht viel Zeit in den Aufbau und die Pflege meines persönlichen Beziehungsnetzwerks investiere; wie viel genau, kann ich aber so aus dem Kopf schlecht sagen. Rein instrumentell betrachtet steht dem Aufwand, den ich betreibe, sicherlich kein entsprechender Ertrag gegenüber – aber in der Regel denke ich beim Netzwerken nicht so instrumentell.
Ricken: Für das Netzwerken um des Netzwerkens willen investiere ich eigentlich gar keine Zeit. Meine sozialen Beziehungen ergeben sich vielmehr aus gemeinsamen persönlichen oder fachlichen Interessen. Einige Beziehungen sind dabei im Sinne von „starken Verbindungen" über mehrere Jahre gewachsen, bei anderen findet eher sporadischer Kontakt statt. Gerade Letztere bringen aber oftmals Neuigkeiten, da sie vielfach in entferntere Netzwerkregionen hineinreichen, in denen man sonst nicht täglich „unterwegs" ist.

PERSONALquarterly: *Wie würden Sie Ihr Netzwerk oder Ihre Netzwerke beschreiben? Welche Merkmale kennzeichnen sie?*
Ricken: Ich würde hier nicht von „einem" Netzwerk, sondern je nach Beziehungsinhalt wie beispielsweise Familienbande, Freundschaft, Arbeitsbeziehungen, Wissensaustausch oder Kommunikation von vielen verschiedenen Netzwerken sprechen. Diese überschneiden sich natürlich teilweise. Für mich persönlich ist wichtig, dass der richtige Mix zwischen diesen Netzwerken stimmt und man sich bspw. nicht einseitig zweckorientiert auf die Pflege professioneller Beziehungen fokussiert.
Seidl: Dem kann ich mich anschließen. Ich denke, jeder von uns ist in unterschiedlichen Netzwerken aktiv, die man auch selbst gedanklich klar differenziert.

PERSONALquarterly: *Was zeichnet einen guten Netzwerker aus? Gibt es wichtige Aspekte, auf die man beim Netzwerken achten muss?*
Ricken: Sicherlich nicht, dass er möglichst viele Visitenkarten oder Social Network Kontakte sammelt. Vielmehr zeichnet sich ein guter Netzwerker durch folgende Aspekte aus:
Erstens: Eine interessante Persönlichkeit, sei es sozialer oder fachlicher Natur, mit der andere Personen gerne interagieren. Zweitens: Er oder sie gibt erst und fordert nicht gleich Gefälligkeiten ein. Ein guter Netzwerker bringt vermutlich einen gewissen Hang Altruismus mit und ist ehrlich an sozialen Beziehungen interessiert, anstatt rein zweckoptimiert seinen eigenen Nutzen zu maximieren. Letzteres wird langfristig durch andere Netzwerkteilnehmer nicht honoriert. Drittens, sie oder er diversifiziert sein soziales Netzwerk. Schlussendlich ist die Umwelt äußerst dynamisch und die Zukunft nicht vorhersehbar. Ein tolles Netzwerk von heute kann morgen wertlos sein. Insofern sollte man auch bei der Auswahl seiner Kontakte nicht rein instrumentell vorgehen. Gerade Beziehungen in Bereiche, in denen man vielleicht nicht unmittelbar tätig ist, können irgendwann einmal relevant werden. Beispielsweise investieren einige Manager fast ausschließlich in das unternehmensinterne Netzwerk. Solche Kontakte sind aber oftmals hochredundant. Zudem ist im Falle eines Firmenwechsels ein solches Netzwerk auf einen Schlag entwertet.

PERSONALquarterly: *Welchen Unterschied gibt es zwischen Netzwerken und dem reinen Aufbau von einer Vielzahl an Kontakten?*
Seidl: Hier ist zu unterscheiden, welcher Beziehungsinhalt dem Netzwerk zugrunde liegt und wie sich die Intensität und Qualität dieser Beziehung gestaltet. Zu vielen Kontakten unterhalten wir lediglich relativ lose Beziehungen kommunikativer Natur. Für den Austausch von Informationen und damit die Komplexitätsbewältigung können diese sehr hilfreich sein, insbesondere, weil sie oftmals auch in entlegene „Netzwerkregionen" hineinreichen, nicht-redundant sind und wenig Zeit und Ressourcen binden. Ein enger Austausch, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit oder auch der Transfer von Wissen setzt hingegen starke und enge Beziehungen voraus. Aufgrund beschränkter Zeit und Ressourcen lassen sich solche natürlich nur in begrenzter Anzahl unterhalten.

PERSONALquarterly: *Der Aufbau und die Pflege von Beziehungsgeflechten haben in der modernen, schnelllebigen Gesellschaft enorm an Bedeutung gewonnen. Warum war es für den Einzelnen noch nie so wichtig wie heute, gut vernetzt zu sein?*
Seidl: Was sich diesbezüglich verändert hat, sind meines Erachtens vor allem zwei Aspekte. Erstens: Die Wahrnehmung,

PROF. DR. DAVID SEIDL
Universität Zürich
E-Mail: david.seidl@uzh.ch

Prof. Dr. David Seidl ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Management an der Universität Zürich und zugleich Research Associate am Centre for Business Research (Cambridge University). Er studierte Betriebswirtschaftslehre und Soziologie in München und London und promovierte in Management Studies an der Cambridge Judge Business School (Cambridge University). Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Organisationstheorie, Strategie und Wissenschaftstheorie, zu denen er zahlreiche Aufsätze und Bücher verfasst hat.

DR. BORIS RICKEN
PPCmetrics AG
E-Mail: boris.ricken@ppcmetrics.ch

Dr. Boris Ricken ist Chief Operating Officer und Mitglied der Geschäftsleitung bei PPCmetrics AG, einem führenden Schweizer Beratungsunternehmen für institutionelle und private Investoren. Er studierte Wirtschafts- und Politikwissenschaften in Konstanz und Granada und promovierte an der Universität Zürich. Ricken befasst sich seit über zehn Jahren mit dem praktischen Einsatz der sozialen Netzwerkanalyse in Unternehmen und hat hierzu verschiedene Publikationen verfasst, kürzlich gemeinsam mit David Seidl: „Unsichtbare Netzwerke: Wie sich die soziale Netzwerkanalyse für Unternehmen nutzen lässt“ (Gabler).

welche das ganze Thema erfährt. Der Begriff „Netzwerk“ ist natürlich ein Modekonzept, in welches relativ verschiedene Bedeutungsinhalte hineinprojiziert werden. Diese reichen vom wissenschaftlichen Konzept des sozialen Netzwerks über soziale Netzwerke wie Facebook oder Xing bis hin zu sozialen Verhaltensweisen wie „networking“. Zweitens: In der Vergangenheit waren Netzwerke vermutlich stärker durch den familiären Hintergrund, den sozialen Status oder die Zugehörigkeit zu einem geschlossenen Club geprägt. Heute gestalten sich Beziehungsgeflechte dynamischer und orientieren sich sicher auch stärker an den Kompetenzen und Fähigkeiten des Einzelnen. Die Zeiten, in denen jemand allein deshalb einen Job bekommt, weil er im gleichen Club ist wie der Arbeitgeber, sind tendenziell vorbei.

PERSONALquarterly: *Ist dies tatsächlich so? Gibt es nicht immer noch die „old boy networks“, in denen Karrieren gemacht werden? Erst kürzlich ließ ich mir von zwei konkurrierenden Kegelvereinen eines Großunternehmens berichten, in denen starre Aufnahmeriten gelten und in denen die Personalpolitik entscheidend beeinflusst wird. Frauen waren dort z. B. bis vor wenigen Jahren nicht zugelassen.*

Ricken: Von solchen Geschichten hört man natürlich immer wieder, und es gibt sicher noch viele andere Beispiele dazu. Anders als früher sind Netzwerke aber, im wissenschaftlichen Sinne, keine hinreichende Bedingung mehr für beruflichen Erfolg. Ihre Funktion liegt stattdessen vor allem in der Informationsbeschaffung und dem Abbau von Informationsasymmetrien, bspw. über die Kompetenzen eines Stellenbewerbers. Es gibt sogar zahlreiche Fälle, in denen Netzwerke noch nicht einmal mehr eine notwendige Bedingung sind. Ein in den Medien viel diskutiertes Beispiel hierfür ist die deutsche Kanzlerin, die sich ja anscheinend gerade gegen ein solches „old boys network" ihrer Partei, den sogenannten Andenpakt, durchsetzen konnte.

PERSONALquarterly: *Haben es Frauen schwerer beim Netzwerken? Netzwerken Frauen anders?*
Seidl: Aus der Literatur sind einige allgemeine Unterschiede im Netzwerkverhalten von Männern und Frauen bekannt. So tendieren Frauen beispielsweise stärker zu engen Beziehungen – sogenannten strong ties – als Männer. Wichtiger als solche grundsätzlichen Unterschiede ist m. E. jedoch die Betrachtung des jeweilige Kontexts und des Umfelds, in dem Frauen und Männer netzwerken. Wenn Frauen sich beispielsweise in einem Umfeld bewegen, in dem der Männeranteil sehr hoch ist, ist es für sie schwieriger, ein weitläufiges Netzwerk aufzubauen. Allerdings muss das kein Nachteil sein, denn auch mit einem engmaschigen Netzwerk kann man erfolgreich sein. Außerdem gilt das andersherum natürlich genauso: In einem Frauen-dominierten Umfeld sind Männer ebenfalls eingeschränkt im Aufbau ihres Netzwerks.

PERSONALquarterly: *Warum sollten sich nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Organisationen um den Aufbau und die Pflege von Netzwerken bemühen? Welche Bedeutung haben Netzwerke für den Unternehmenserfolg?*
Seidl: Die Wissenschaft hat den Einfluss von persönlichen sozialen Netzwerken auf den Unternehmenserfolg bereits sehr früh untersucht. Schon amerikanische Experimente in den 1930er-Jahren zeigten, dass die informalen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern die Arbeitsleistung maßgeblich beeinflussen.
Ricken: In zentrale Unternehmensabläufe ist heute eine Vielzahl unterschiedlicher Abteilungen und Mitarbeiter involviert. Aufgrund ihrer Komplexität und Dynamik lassen sich solche Kernprozesse nur begrenzt formal steuern. Vielmehr bedarf es einer gelungenen Interaktion und Vernetzung aller Beteiligten, um räumliche, zeitliche oder funktionale Schnittstellen gezielt zu überbrücken. Dies schlägt sich durch eine höhere Arbeitsqualität und geringere Reibungsverluste dann auch im Unternehmenserfolg nieder.

PERSONALquarterly: *Was sind die Effekte von Networking im Organisationskontext für den Einzelnen oder auch für die Organisation?*
Ricken: Im Unternehmenskontext profitieren Individuen und Organisationen auf drei Arten von Beziehungsnetzwerken:
Erstens: Persönliche Netzwerke gestalten die Koordination in Unternehmen effektiver. Sie tragen dazu bei, Schnittstellen zwischen Abteilungen, Bereichen oder Hierarchieebenen zu überwinden und Reibungsverluste zu minimieren.
Zweitens: Soziale Beziehungen können die Generierung, Speicherung, Nutzung und den Transfer von implizitem und explizitem Wissen im Unternehmen unterstützen. So konnte in empirischen Studien festgestellt werden, dass soziale Beziehungen den Austausch von Wissen zwischen Organisationseinheiten fördern und deren Innovationsrate positiv beeinflussen. In einem von uns untersuchten Unternehmen stellten wir beispielsweise fest, dass kein Zusammenhang zwischen der Betriebszugehörigkeit und der Anzahl an Netzwerkkontakten einer Person bestand. Anstatt vom Wissen der erfahrenen Kollegen zu profitieren, konnten die neuen Mitarbeiter ihre Produktivität so nur relativ langsam durch eigene Erfahrungen steigern. Dadurch wurden typische Fehler immer wieder aufs Neue gemacht.
Drittens: Schließlich wirken sich soziale Netzwerke auf die Motivation von Organisationsmitgliedern aus. So konnte beispielsweise in diversen Feldstudien nachgewiesen werden, dass isolierte Akteure in einem Kommunikationsnetzwerk weniger zufrieden sind als solche mit mehr Beziehungen. Auch konnte gezeigt werden, dass die Fluktuationsrate von Unternehmen stieg wenn die Mitarbeiter sich schlecht mit ihren Kollegen und Vorgesetzten vernetzt fühlten.

PERSONALquarterly: *Sie beschäftigen sich in Ihrer Forschung mit informellen Netzwerken in Unternehmungen. Wie unterscheiden sich diese Netzwerke von den formellen Netzwerken?*
Ricken: Ein Blick auf das Organigramm zeigt zwar, wer offiziell der Chef ist. Ebenso definiert die formale Prozessbeschreibung die Kommunikationsschnittstellen zwischen Abteilungen. Damit ist aber nichts darüber gesagt, wer mit wem tatsächlich zusammenarbeitet oder Informationen und Wissen austauscht. Dieses Beziehungsgeflecht prägt in einem wesentlichen Ausmaß, wie Arbeit in Unternehmen erledigt wird. Einige dieser Beziehungen verlaufen innerhalb des formalen Rahmens einer Organisation. Andere sind jedoch in den formalen Prozessbeschreibungen nicht vorgesehen oder widersprechen diesen sogar.
Seidl: Manager glauben häufig, einen guten Überblick über die verschiedenen Beziehungsnetzwerke und ihre Funktionen zu haben. So sind sie in der Regel schnell in der Lage, ihr eigenes soziales Netzwerk zu beschreiben. Wie man aber aus verschiedenen Untersuchungen weiß, irren sie sich oftmals, wenn es darum geht, Netzwerkbeziehungen außerhalb ihres eigenen Kontaktkreises zu beschreiben. Die intuitive Einschätzung reicht hierbei in der Regel nicht aus. Um solche Beziehungen

„Netzwerke außerhalb der direkten Kontakte werden meist falsch eingeschätzt. Zu ihrer Erfassung bedarf es eines systematischen Verfahrens.“ **Prof. Dr. David Seidl**

zu erfassen, bedarf es vielmehr eines systematischen Verfahrens. Ein solches Verfahren beschreiben wir beispielsweise im Rahmen unseres Buches „Unsichtbare Netzwerke“.

PERSONALquarterly: *Welche Rolle spielen Online-Netzwerke gegenüber den direkten persönlichen Netzwerken?*
Ricken: Durch die enorme Beachtung von Online-Netzwerken sind die direkten persönlichen Verbindungen in den letzten Jahren etwas in den Hintergrund gerückt. In unserem Berufsalltag greifen wir aber gerade mehrheitlich auf persönliche Kontakte zurück. Zwar können in Online-Netzwerken physische Distanzen überbrückt werden. Solche Kontakte sind aber weniger „reichhaltig“ als die direkte „Face-to-Face“-Kommunikation. Beispielsweise fehlen bei der Kommunikation über Online-Netzwerke in der Regel wichtige Aspekte wie Gestik, Mimik und Sprachrhythmus sowie die Möglichkeit zum Ausdruck von Empathie. Dennoch sind Online-Netzwerke für Entwicklungspfade relevant, beispielsweise, indem sie als willkommene Informationsquelle für Headhunter fungieren.

PERSONALquarterly: *Karriereportale, Karriereratgeber, Career Center an Hochschulen, Arbeitsagenturen oder Unternehmensvertreter – sie alle raten dringend zum Aufbau von Netzwerken. Warum hat das Networking dennoch etwas Anrüchiges?*
Seidl: Implizit stecken vermutlich zwei Vorwürfe hinter dieser Wahrnehmung:
Zum einen der Vorwurf an den Netzwerker, dass er ein instrumentelles Menschenbild hat und rein eigennutzenorientiert vorgeht. Ein solches Verhalten ist jedoch auf lange Sicht nicht erfolgreich, da es durch andere Netzwerkteilnehmer wahrgenommen wird und diese dann gegebenenfalls nicht mehr bereit sind, Ressourcen bereitzustellen.
Zum anderen der Vorwurf, dass Netzwerker nicht aufgrund ihrer fachlichen Kompetenzen beruflich erfolgreich sind, sondern weil sie die richtigen Personen kennen.

PERSONALquarterly: *Es gibt viele Netzwerke. Bei welchen sollte ich dabei sein? Welche sollte ich unbedingt aufsuchen? – Auch vor dem Hintergrund knapper Ressourcen?*
Seidl: Es ist richtig, dass die Möglichkeiten sich zu vernetzen heute nahezu unbegrenzt sind. Wer möchte, kann vermutlich jeden Abend an einem sogenannten „Networking-Event“ teilnehmen. Wie groß der Nutzen von so etwas ist, sei mal dahingestellt. Grundsätzlich sollte man sich vermutlich jeweils folgende Fragen stellen: Teile ich mit den jeweiligen sozialen Kontakten persönliche oder professionelle Interessen? Kann ich etwas Wesentliches zu dem entsprechenden Netzwerk beitragen?
Lassen sich beide Fragen mit Ja beantworten, sind grundsätzliche Voraussetzungen gegeben, damit man zu einem späteren Zeitpunkt auch einmal einen persönlichen Nutzen aus diesem Netzwerk ziehen kann.

PERSONALquarterly: *Muss ich bei jeder Freundschaft, die ich schließe, aufpassen, ob sie mir berufliche Vorteile bringen könnte?*
Ricken: Ein solches Vorgehen sollte man sicher nicht verfolgen. Zum einen dienen Netzwerke nicht nur dem beruflichen Erfolg, sondern erfüllen auch zahlreiche Funktionen im sozialen Bereich oder erlauben emotionale Unterstützung.
Zum anderen ist die Zukunft zu wenig vorhersehbar, als dass man sich ein rein zweckoptimiertes Netzwerk „konstruieren“ sollte.

PERSONALquarterly: *Welches sind die praxisrelevanten Forschungsfragen zum Netzwerken, die uns in Zukunft beschäftigen sollten?*
Seidl: Wir sehen vor allem in drei Bereichen Forschungspotenzial.
Erstens: Soziale Netzwerke werden traditionell sehr stark unter quantitativen Aspekten untersucht. Eine Beziehung zwischen A und B sagt aber noch nichts über deren Qualität aus.
Zweitens: Der Besuch von Konferenzen, die Teilnahme an Meetings und selbst die Kommunikation über E-Mail benötigen Zeit, die sich auch für andere Aktivitäten verwenden ließe. Es ist jedoch relativ schwierig, diese Kosten zu erfassen und in ein Verhältnis zum Nutzen zu stellen.
Drittens: Ähnlich wie eine Fotografie ist die Beschreibung eines Beziehungsnetzwerks immer eine Momentaufnahme. Interessant ist allerdings zu untersuchen, wie sich soziale Netzwerke im Zeitablauf verändern, was hierfür Ursachen sind und welche Auswirkungen das auf die Beteiligten hat.

Informelle Netzwerke im Unternehmen: Risiken erkennen, Potenziale nutzen

Von **Dr. Julia Brennecke** (Albert-Ludwigs-Universität Freiburg)

Wenn Mitarbeiter Informationen oder Rat in Bezug auf ein arbeitsbezogenes Problem suchen, wenden sie sich in vielen Fällen als Erstes an ihre Kollegen. Auf diese Weise entstehen informelle Netzwerke in Unternehmen, in denen Erfahrungen und Wissen weitergegeben werden.

Zwischen solchen Netzwerken und den formalen Aufbau- und Ablaufstrukturen des Unternehmens liegen dabei nicht selten Welten. Die tatsächliche Weitergabe von Wissen findet häufig abseits der formal vorgesehenen Wege statt und folgt einer eigenen strukturellen Logik (Cross/Parker, 2004; Rank/Robins/Pattison, 2010). Während Führungskräfte die formalen Wege dank Organigramm bestens kennen, haben sie, wenn überhaupt, höchstens eine grobe (und häufig verzerrte) Vorstellung davon, wie die informellen Kommunikationswege in ihrem Unternehmen aussehen (Cross/Thomas, 2009). Noch weniger sind sie vertraut damit, welche impliziten Regeln den informellen Austausch zwischen Mitarbeitern bestimmen.

Die Auseinandersetzung mit informellen Netzwerken und den Regeln des sozialen Austauschs kann Führungskräften dabei helfen, interne Abläufe zu verstehen und zu optimieren. Informelle Netzwerke beeinflussen nicht nur die Leistungs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen, sondern auch die Zufriedenheit von Mitarbeitern (Brass, 2012). Vor allem in wissensintensiven Branchen, in denen nur selten alles benötigte Fachwissen in den Händen eines einzelnen Mitarbeiters vorhanden ist, kann über gezielten informellen Austausch die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation gesteigert werden (Cross/Thomas 2009). Die Kenntnis des informellen Beziehungsgeflechts zwischen Mitarbeitern ist in diesem Zusammenhang der erste Ansatzpunkt zur Reflexion und Optimierung des Austauschverhaltens im Unternehmen.

Netzwerke als „Röntgenblick" des Wissensaustauschs

Soziale Netzwerkanalyse als Instrument der Organisationsanalyse ermöglicht es, informelle Netzwerke in Unternehmen aufzudecken und zu erklären. Erste Aha-Effekte aufseiten der Führungskräfte können dadurch erzielt werden, Unternehmensnetzwerke zu visualisieren und anhand von Kennzahlen zu beschreiben.

Darüber hinaus vermitteln komplexere statistische Verfahren einen tieferen Einblick in die strukturelle Logik informeller Beziehungsgeflechte. Es kann eine Art „Röntgenbild" des Wissensaustauschs erstellt werden, das Führungskräften dabei hilft, möglicherweise bisher verborgene Abläufe im eigenen Unternehmen zu erkennen, zu bewerten und gegebenenfalls zu verändern (Zenk/Behrend, 2010). Indem nach spezifischen Strukturmustern (siehe Abb. 1) im Netzwerk gesucht wird, kann analysiert werden, wie informeller Austausch in einem Unternehmen funktioniert.

Die Strukturmuster beschreiben beispielsweise, ob Austausch wechselseitig (reziprok) erfolgt. Oder sie zeigen, ob es einzelne „Stars" im Netzwerk gibt, die weit mehr Wissen weitergeben als ihre Kollegen. Vom Auftreten derartiger Strukturmuster lässt sich auf die häufig impliziten Regeln und Normen schließen, die den Austausch in einem Unternehmen bestimmen, und es lassen sich gezielt Ansatzpunkte zur Anpassung des Austauschverhaltens an die Unternehmensanforderungen ableiten.

Im Folgenden werden zunächst typische implizite Regeln diskutiert, auf denen informeller Austausch basiert. Die Regeln werden mit Strukturmustern verknüpft, die informelle Netzwerke prägen. Anhand einer Fallstudie wird anschließend empirisch aufgezeigt, wie mittels sozialer Netzwerkanalyse die strukturelle Logik eines Unternehmensnetzwerks analysiert werden kann und welche praktischen Implikationen sich aus den aufgedeckten Strukturmustern ableiten lassen.

Direkter versus generalisierter Austausch

Informeller Austausch in Unternehmen kann von direkten oder generalisierten Austauschnormen geprägt sein (Rank/Robins/Pattison, 2010).

Erfolgt Austausch weitgehend reziprok, lässt dies auf direkte Austauschnormen schließen, die auf rationalem Kalkül basieren. Jedes Geben einer Information verlangt eine mehr oder weniger unmittelbare Gegenleistung, wodurch der informelle Austausch von Mitarbeitern als besonders fair wahrgenommen wird. Direkte Austauschnormen können jedoch dazu führen, dass Wissen aus Kalkül nicht allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt wird, wenn eine adäquate Gegenleistung nicht

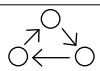
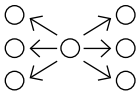
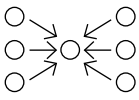
ABSTRACT

Forschungsfrage: Nach welchen impliziten Regeln erfolgt informeller Austausch von Wissen zwischen Mitarbeitern in Unternehmen?
Methodik: Fragebogenerhebung, soziale Netzwerkanalyse.
Praktische Implikationen: Unternehmensspezifische informelle Netzwerke folgen einer bestimmten strukturellen Logik, die Potenziale und Risiken für Unternehmen birgt. Eine Kenntnis der strukturellen Logik ist der erste Ansatzpunkt, um Austauschverhalten von Mitarbeitern zu verändern, an Anforderungen des Unternehmens anzupassen und langfristig Innovationspotenziale und Performance zu sichern.

zu erwarten ist. Es liegt auf der Hand, dass ein solches Zurückhalten von Informationen aus Unternehmensperspektive von Nachteil ist.

Generalisierte Austauschnormen äußern sich dagegen darin, dass für eine Leistung keine unmittelbare, direkte Gegenleistung erwartet wird. Stattdessen achten Mitarbeiter auf eine allgemeine Ausgewogenheit zwischen dem Wissen, das sie ins Netzwerk geben, und dem, was sie aus dem Netzwerk erhalten. Die Gegenleistung für eine Information oder einen Ratschlag kommt dabei – wie das Strukturmuster der zyklischen Triade in Abbildung 1 deutlich macht – häufig von einem anderen Mitarbeiter als demjenigen, der die ursprüngliche Information

Abb. 1: Strukturmuster von Netzwerken und ihre Bedeutung

Strukturmuster	Bedeutung	Potenziale und Risiken
	Reziprozität: Direkter Austausch	(+) hohe wahrgenommene Fairness (–) rationales Kalkül bestimmt Austausch
	**Zyklische Triaden:** Generalisierter Austausch	(+) Zugriff auf große Wissensbasis; zeugt von Vertrauen (–) soziales Faulenzen und Trittbrettfahren möglich
	Transitive Triaden: Cliquenbildung, der Freund eines Freundes ist ebenfalls mein Freund	(+) Vertrauen; schneller Zugang zu Rat und Unterstützung (–) Austausch homogenen Wissens abträglich für Innovation; Gefahr des „Not-invented-here"-Syndroms
	Offene Pfade: Indirekte Verbindung zwischen Mitarbeitern; Überbrücken struktureller Löcher	(+) Zugriff auf heterogenes Wissen, Informationsvorteile (–) Möglichkeit, Informationen zurückzuhalten; Fragmentierung durch Ausfall von Brückenpersonen
	**Aktivität:** Zentralisierung nach Sendern; Existenz von einigen wenigen Stars mit vielen ausgehenden Beziehungen und vielen Personen mit wenigen Beziehungen	(+) effizientes Erledigen von Routineaufgaben; Stars bündeln und verteilen Wissen (–) von Nachteil für komplexe Aufgaben; Ungleiche Informationsverteilung; Überlastung von Stars und Gefahr des Entstehens von „Flaschenhälsen"
	**Popularität:** Zentralisierung nach Empfängern; Existenz von einigen wenigen Stars mit vielen eingehenden Beziehungen und vielen Personen mit wenigen Beziehungen	
	Homophilie: Verbindungen zwischen Personen mit den gleichen Eigenschaften	(+) harmonischer Umgang miteinander; weniger Konflikte (–) Austausch homogenen Wissens abträglich für Innovation
	Sender-Status: Eigenschaft beeinflusst die Anzahl ausgehender Beziehungen	(+) hoher Status ist häufig verbunden mit mehr Erfahrung und Wissen (–) einseitiger Austausch ausgehend von statushohen Personen; Überlastung von Sendern und Gefahr des Entstehens von „Flaschenhälsen"
	Empfänger-Status: Eigenschaft beeinflusst die Anzahl eingehender Beziehungen	

○ = Mitarbeiter ● = Mitarbeiter mit Eigenschaft

Quelle: Eigene Darstellung

erhalten hat. Generalisierter Austausch in Unternehmen ist wünschenswert, weil er im Vergleich zum direkten Austausch zwischen zwei Kollegen dazu beiträgt, dass Mitarbeiter Zugang zu einer größeren Wissensbasis haben.

Je mehr Mitarbeiter sich am System des generalisierten Austauschs beteiligen, desto größer ist das kollektive Wissen, auf das zurückgegriffen werden kann, und desto geringer ist das Risiko, dass Wissen verloren geht, wenn ein Mitarbeiter ausfällt. Austausch kann zudem freier stattfinden, da man Kollegen um Rat bitten kann, ohne direkt in Gegenleistung gehen zu müssen.

Darüber hinaus zeugt generalisierter Austausch von Vertrauen unter Kollegen, da für eine Leistung keine unmittelbare Gegenleistung erfolgt. Hieraus ergibt sich als Kehrseite die Gefahr für Mitarbeiter, ausgebeutet zu werden; Trittbrettfahren und soziales Faulenzen werden möglich (Evans/Davis, 2005).

Cliquen und „strukturelle Löcher"

Anhand bestimmter Strukturmuster lässt sich ebenfalls erkennen, ob Mitarbeiter Wissen aus verschiedenen Regionen des Netzwerks beziehen oder sich vorwiegend innerhalb enger Cliquen austauschen.

Austausch in „transitiven Triaden", die nach dem Prinzip „der Freund eines Freundes ist mein Freund" gebildet werden, ermöglicht es Mitarbeitern, in einem von Vertrauen und Familiarität geprägten Kreis ungehindert eine Vielzahl von Informationen und Ratschlägen frei zu beziehen. Dadurch, dass das Verhalten des Einzelnen innerhalb solcher Cliquen von den anderen Mitgliedern gut beobachtbar ist, wird opportunistisches Verhalten vermieden.

Die Kehrseite von zu viel Familiarität ist, dass in der Regel alle Mitglieder einer Clique über ähnliches Wissen verfügen. Bittet man verschiedene Cliquenmitglieder um Rat, erhält man mit hoher Wahrscheinlichkeit redundante Informationen. Neuartiges Wissen und Impulse von außen fehlen, was für Innovationsfähigkeit abträglich ist (Burt, 2005) und zum „Not-invented-here"-Syndrom führen kann (Cross/Parker, 2004). Der enge Zusammenhalt in der Clique trägt in diesem Fall dazu bei, dass Wissen von außen nicht nur nicht beachtet, sondern mit Misstrauen oder Abwertung gegenüber gestanden wird.

Durch das Überbrücken sogenannter „struktureller Löcher" können Mitarbeiter dagegen in Kontakt zu Mitarbeitern treten, die untereinander selbst nicht verbunden sind (siehe Strukturmuster „Offene Pfade" in Abbildung 1). Strukturelle Löcher sind Bereiche im Netzwerk, die durch das Fehlen von Beziehungen gekennzeichnet sind und zu Fragmentierung im Unternehmen beitragen (Burt, 1992).

Durch das Besetzen von Brückenpositionen erhalten Mitarbeiter Zugriff auf heterogenes, neuartiges Wissen aus anderen Regionen des Netzwerks bzw. des Unternehmens. Das Überbrücken struktureller Löcher ist daher insbesondere mit einer hohen Innovationsfähigkeit verbunden (Burt, 2005).

Eine Brückenposition ermöglicht es einem Mitarbeiter aber auch, zu verhindern, dass eine Information von einem Bereich des Netzwerks in einen anderen gelangt. Brückenpositionen gehen somit mit Macht einher; Informationen können zurückgehalten werden (Cross/Thomas, 2009).

(De-)Zentralisierung als strukturierendes Prinzip

Netzwerkzentralisierung beschreibt Unterschiede in der Anzahl von Beziehungen, die einzelne Mitarbeiter haben. In einem zentralisierten Netzwerk haben wenige Mitarbeiter viele Beziehungen und der Großteil der Mitarbeiter nur wenige. Mitarbeiter mit einer vergleichsweise hohen Anzahl an Beziehungen können in einem solchen Netzwerk als Stars bezeichnet werden. In einem dezentralisierten Netzwerk existieren hingegen keine Stars, sondern alle Mitarbeiter weisen mehr oder weniger die gleiche Anzahl an Beziehungen auf (z. B. Jansen, 2006). Werden in einem Netzwerk informelle Ressourcen wie Wissen gerichtet von einem Sender an einen Empfänger weitergegeben, kann der Zentralisierungsgrad in Bezug auf die ausgehenden und die eingehenden Beziehungen unterschieden werden.[1]

Aus Experimenten weiß man bereits seit den 50er-Jahren, dass zentralisierte Kommunikation von Vorteil für die Arbeitsleistung einer Gruppe ist, wenn Mitarbeiter mit Routineaufgaben beschäftigt sind. In diesem Fall trägt Zentralisierung zu mehr Effizienz bei. Dezentralisierte Strukturen erweisen sich hingegen als förderlich für das Erledigen komplexer Aufgaben, die Flexibilität, Kreativität und Reaktionsfähigkeit erfordern. Mit Blick auf die Arbeitszufriedenheit wurde festgestellt, dass Mitarbeiter in dezentralisierten Netzwerken sowie diejenigen Mitarbeiter, die in zentralisierten Netzwerken die meisten Beziehungen innehaben, die höchste Zufriedenheit äußern (z. B. Shaw, 1964; Sparrowe/Liden/Wayne/Kraimer, 2001).

Bezüglich der Weitergabe informeller Ressourcen wie Wissen gilt aber auch, dass Stars innerhalb zentralisierter Netzwerke – also Personen, die z. B. aufgrund ihres Expertenwissens als Ratgeber besonders gefragt sind – unter ihrer Aktivität leiden können. Dieser Fall tritt ein, wenn ein Großteil der Arbeitszeit in das Erteilen von Ratschlägen investiert wird und keine Zeit für das Erledigen der eigentlichen Aufgaben bleibt (Cross/Parker, 2004).

Homophilie und Status in informellen Netzwerken

Informeller Austausch in Netzwerken wird ebenfalls von Eigenschaften der Mitarbeiter beeinflusst, z. B. von demografischen Charakteristika, Persönlichkeitsmerkmalen oder Einstellungen.

In diesem Zusammenhang spielt zum einen Homophilie, also die Tendenz, Beziehungen zu ähnlichen Personen aufzubauen,

1 Ausgehende Beziehungen beschreiben, wie aktiv verschiedene Mitarbeiter ihr Wissen weitergeben; eingehende Beziehungen erfassen die Popularität von Mitarbeitern als Empfänger von Wissen.

eine wichtige Rolle. Nach dem Prinzip „Gleich und Gleich gesellt sich gern“ neigen Mitarbeiter dazu, ihr Wissen eher mit anderen Mitarbeitern zu teilen, die vergleichbare Eigenschaften aufweisen (McPherson/Smith-Lovin/Cook, 2001).

Dies führt dazu, dass zwar weniger Konflikte zwischen den informell verbundenen Mitarbeitern auftreten, die sich aufgrund ihrer Ähnlichkeit gut verstehen. Allerdings entsteht durch ähnliche Denkweisen und Erfahrungen die Gefahr, dass Probleme und Lösungsmöglichkeiten einseitig diskutiert werden, weil Impulse durch anders denkende Personen fehlen (Bell et al., 2011). Der bevorzugte Austausch mit ähnlichen Personen ist einer der Gründe, warum in informellen Netzwerken strukturelle Löcher entstehen.

Zum anderen spielt Status eine wichtige Rolle für die strukturelle Logik eines Netzwerks. Mitarbeiter, die in der Hierarchie eines Unternehmens weit oben stehen oder Mitarbeiter, die aufgrund ihres Wissens Expertenstatus aufweisen, sind in der Regel besonders gefragte Ratgeber. Dagegen vermeiden es Personen aus den höheren hierarchischen Ebenen häufig, Mitarbeiter der unteren Ebenen um Rat zu bitten (Lazega/Mounier/Snijders/Tubaro, 2012), da hiermit Statusverlust einhergeht. Jemanden um Rat zu bitten, bedeutet immer auch einzugestehen, dass man etwas nicht weiß bzw. unsicher ist.

Diese auf Eigenschaften basierenden impliziten Regeln des sozialen Austauschs tragen dazu bei, dass Mitarbeiter möglicherweise nicht die bestmöglichen Informationsquellen anzapfen und Wissen im Unternehmen ungleich verteilt ist.

Informelle Austauschstrukturen aufdecken: Ein Fallbeispiel

Am Beispiel eines mittelständischen Dienstleistungsunternehmens in der Gesundheitsbranche wird im Folgenden verdeutlicht, wie die strukturelle Logik eines informellen Netzwerks mithilfe der sozialen Netzwerkanalyse aufgedeckt werden kann.

Zunächst wurden alle Mitarbeiter des Unternehmens zu ihren informellen Kontakten befragt. Ihnen wurde zu diesem Zweck eine Liste mit den Namen aller 99 Mitarbeiter des Unternehmens vorgelegt, auf der sie markieren sollten, mit welchen Kollegen sie arbeitsbezogene Ratschläge austauschen. Spezifisch wurden die Mitarbeiter gebeten, auf einer ersten Liste anzugeben: „Wen fragen Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit um Rat, Hilfe und Unterstützung?“. In einer zweiten Liste sollte die Gegenfrage beantwortet werden: „Wer fragt Sie um Rat, Hilfe und Unterstützung?“

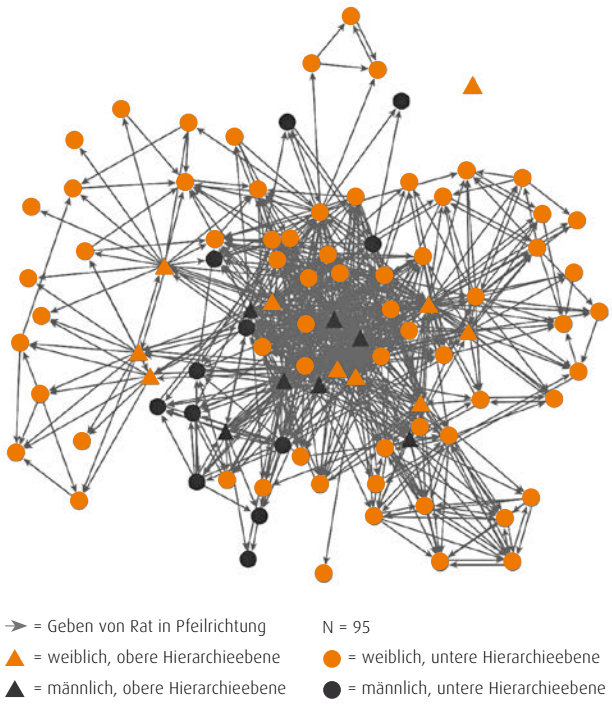
Es wurde nach dem Austausch von arbeitsbezogenem Rat gefragt, da Ratschläge im Vergleich zum reinen Transfer von Informationen eine affektive Komponente beinhalten. Man bittet in der Regel nur diejenigen Personen um Rat, denen man zumindest ein Stück weit vertraut. Das Rat-Netzwerk erlaubt daher besonders tiefe Einblicke in die informellen Beziehungsstrukturen in einem Unternehmen. Das zweiseitige Fragen nach dem Geben und dem Empfangen von Ratschlägen ermöglicht es, die von den Mitarbeitern angegebenen Beziehungen auf solche Beziehungen zu reduzieren, die von beiden Beziehungspartnern gleichermaßen angegeben werden. Dieses Vorgehen verringert mögliche Verzerrungen durch soziale Erwünschtheit[2].

Nach Erhebung der Daten wurden diese anonymisiert, indem die im Fragebogen enthaltenen Klarnamen durch Platzhalter ersetzt wurden. Natürlich könnten die Netzwerkdaten auch nicht anonymisiert ausgewertet werden. In diesem Fall wäre es möglich, nicht nur die strukturelle Logik des Netzwerks aufzudecken, sondern darüber hinaus zu zeigen, welcher Mitarbeiter in welcher Form zum informellen Austausch beiträgt. Im Folgenden wird aber deutlich gemacht, dass auch eine anonymisierte Auswertung von Netzwerkdaten – die von Unternehmen in der Regel bevorzugt wird – erheblichen Mehrwert bietet.

Von den insgesamt 99 Mitarbeitern haben 95 den Fragebogen ausgefüllt, der neben den Netzwerkfragen auch Fragen zu demografischen Merkmalen enthielt. In die vorliegende Ana-

2 Mitarbeiter könnten aufgrund der Befragungssituation dazu neigen, mehr Beziehungen als tatsächlich vorhanden anzugeben, um dadurch wichtiger zu erscheinen.

Abb. 2: Informelles Rat-Netzwerk in der Fallstudie



Quelle: Eigene Darstellung; erstellt mit Visone 2.7.

Abb. 3: Die strukturelle Logik des Unternehmensnetzwerks in der Fallstudie

Strukturmuster	Schätzergebnis	Interpretation
Dichte	-3.01* (0.39)	Netzwerkdichte unter 50% (Kontrollvariable)
Reziprozität	2.32* (0.19)	Viel direkter Austausch
Zyklische Triaden	-0.20* (0.06)	Wenig generalisierter Austausch
Transitive Triaden	2.06* (0.10)	Cliquenbildung; Austausch nach dem Prinzip „der Freund eines Freundes ist ebenfalls mein Freund“
Offene Pfade	-0.02* (0.004)	Wenig indirekte Verbindungen zwischen unverbundenen Mitarbeitern
Aktivität	-0.46* (0.13)	Dezentralisierung nach Sendern: Alle Mitarbeiter geben in etwa gleich viel Rat; signifikant wenige Stars
Popularität	-1.11* (0.20)	Dezentralisierung nach Empfängern: Alle Mitarbeiter erhalten in etwa gleich viel Rat; signifikant wenige Stars
Homophilie Geschlecht	0.23* (0.08)	Ähnlichkeit basierend auf dem Geschlecht
Homophilie Ausbildungsgrad	0.63* (0.10)	Ähnlichkeit basierend auf dem Ausbildungsgrad
Homophilie Hiererchie	0.11 (0.15)	Keine Ähnlichkeit basierend auf dem hierarchischen Level
Sender-Status Ausbildungsgrad	-0.03 (0.09)	Kein Einfluss des Ausbildungsgrads auf das Senderverhalten
Sender-Status Hierarchie	0.41* (0.09)	Mitarbeiter mit hohem hierarchischen Status geben viel Rat.
Empfänger-Status Ausbildungsgrad	-0.37* (0.11)	Mitarbeiter mit hohem Ausbildungsniveau empfangen wenig Rat.
Empfänger-Status Hierarchie	-0.35* (0.12)	Mitarbeiter mit hohem hierarchischen Status empfangen wenig Rat.

Anmerkungen: Angegeben sind unstandardisierte Schätzwerte und in Klammern die dazugehörigen Standardfehler. Effekte sind signifikant auf dem 5 %-Niveau, wenn der Schätzwert größer ist als das 1.96-fache des Standardfehlers;
* markieren signifikante Schätzwerte. Die Dichte wurde als Kontrolleffekt in die Schätzung aufgenommen und erfasst die allgemeine Tendenz, Beziehungen einzugehen. Der Dichte-Schätzwert sollte negativ sein, wenn die Netzwerkdichte unter 50 % liegt.

Quelle: Eigene Darstellung

lyse werden insbesondere das Geschlecht der Befragten, der Ausbildungsgrad sowie das hierarchische Level als dichotome Variablen[3] einbezogen.

Im Rahmen der Datenauswertung wurde das Netzwerk zunächst visualisiert. Anschließend wurden sogenannte Exponential Random Graph Modelle (ERGMs, Robins/Pattison/Kalish/Lusher, 2007) geschätzt, um Aussagen darüber abzuleiten, welche Strukturmuster das informelle Netzwerk im Unternehmen charakterisieren. Die Modelle lassen Aussagen darüber zu, welche Strukturmuster seltener oder häufiger im Netzwerk zu finden sind, als es zu erwarten wäre, wenn Beziehungen durch Zufallsprozesse (und gerade nicht auf Basis sozialer Regeln) zustande gekommen wären. Vom Auftreten dieser Strukturmuster lässt sich dann darauf schließen, nach welchen Regeln der informelle Austausch im untersuchten Unternehmen stattfindet.

Ergebnisse und Interpretation

Das untersuchte Netzwerk ist in Abbildung 2 dargestellt. Es hat eine Dichte von 8.4 %. Mit anderen Worten: Etwas mehr als 8 % aller maximal möglichen informellen Rat-Beziehungen zwischen den Mitarbeitern sind tatsächlich vorhanden.

Jeder Mitarbeiter hat im Durchschnitt acht ausgehende und acht eingehende Beziehungen, wobei die Zahl der ausgehenden Beziehungen etwas stärker variiert (Standardabweichung (SD) ausgehende Beziehungen = 8.7; SD eingehende Beziehungen = 5.6).

Abbildung 2 macht deutlich, dass einige Mitarbeiter mehr Beziehungen haben als andere; sie bilden den Kern des in-

3 20 % der befragten Mitarbeiter waren männlich; 17 % hatten mindestens einen Fachhochschulabschluss und 19 % der Befragten waren in leitender Position (d. h. entweder als Gruppen- oder als Abteilungsleiter) im Unternehmen tätig.

formellen Netzwerks. Viele Mitarbeiter in der Peripherie des Netzwerks sind dagegen nur über ein oder zwei Beziehungen mit ihren Kollegen verbunden. Wie aufgrund ihres Status zu erwarten, sind die meisten Mitarbeiter der oberen Hierarchieebenen eher im Kern des informellen Netzwerks zu finden. Allerdings ist es gerade eine Mitarbeiterin der oberen Hierarchieebenen, die als Einzige überhaupt nicht in das informelle Rat-Netzwerk eingebunden ist. Die visuelle Inspektion liefert zudem erste Hinweise auf das Vorhandensein von reziprokem Austausch und von Cliquenbildung. Vor allem bei einer hohen Anzahl von Mitarbeitern stoßen Netzwerkvisualisierungen allerdings schnell an ihre Grenzen und werden unübersichtlich. Zudem lassen sie keine Aussagen darüber zu, ob bestimmte Strukturmuster überzufällig häufig oder selten in einem Netzwerk auftauchen und den informellen Austausch im Unternehmen prägen.

Die Ergebnisse der Modellschätzung (siehe Abb. 3) liefern detailliertere Einblicke in die strukturelle Logik des Netzwerks. Ein positives Schätzergebnis deutet darauf hin, dass ein bestimmtes Strukturmuster signifikant häufig im Netzwerk zu finden ist; ein negatives Schätzergebnis deutet analog auf ein signifikant seltenes Auftreten eines Strukturmusters hin.

Direkter versus generalisierter Austausch: Der signifikant positive Reziprozitätswert zeigt, dass das informelle Netzwerk im untersuchten Unternehmen von direkten Austauschnormen geprägt ist. Dagegen deutet der negativ signifikante Schätzwert für zyklische Triaden darauf hin, dass generalisierter Austausch vermieden wird. Es dominieren somit Regeln und Normen, die auf eine „quid pro quo"-Mentalität hindeuten; Mitarbeiter gehen Austauschbeziehungen ein, wenn sie das Verhältnis von dem, was sie geben und dem, was sie erhalten, unmittelbar als fair wahrnehmen. Das seltene Vorkommen zyklischer Triaden deutet zudem darauf hin, dass der informelle Austausch im Unternehmen hierarchisch geprägt ist und nicht alle Mitarbeiter in Triaden gleichermaßen Ratschläge erhalten.

Cliquen und strukturelle Löcher: Im untersuchten Netzwerk findet der Austausch informeller Ratschläge in geschlossenen Cliquen statt – der Schätzwert für transitive Triaden ist signifikant positiv. Offene Pfade, die auf das Überbrücken struktureller Löcher schließen lassen, finden sich dagegen signifikant selten. Zu berücksichtigen ist, dass Cliquenbildung und indirekte Verbindungen zu anderen Bereichen des Netzwerks sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern durchaus gleichzeitig auftreten könnten. Dass dies im vorliegenden Netzwerk nicht der Fall ist, kann als Hinweis dafür gesehen werden, dass Austausch lokalisiert stattfindet. Verschiedene Fragmente im Netzwerk sind nur lose über wenige Mitarbeiter miteinander verbunden.

(De-)Zentralisierung als strukturierendes Prinzip: Das unternehmensspezifische Rat-Netzwerk ist dezentralisiert. In der Modellschätzung sind sowohl der Aktivitätswert als auch der Popularitätswert negativ und signifikant. Obwohl wie oben beschrieben die Anzahl der ausgehenden Beziehungen pro Mitarbeiter etwas stärker variiert als die Anzahl der eingehenden Beziehungen, sind beide Variationen geringer als erwartet würde, wenn das Netzwerk durch Zufallsprozesse zustande gekommen wäre. Mit anderen Worten gibt es im untersuchten Netzwerk keine Stars, die besonders viel Rat geben oder empfangen. Stattdessen verfügen alle Mitarbeiter über eine ähnliche Anzahl von Beziehungen.

Homophilie und Status in informellen Netzwerken: In Bezug auf Homophilie zeigt sich, dass Mitarbeiter im untersuchten Unternehmen signifikant häufiger dazu neigen, Rat auszutauschen, wenn die Beteiligten das gleiche Geschlecht sowie das gleiche Ausbildungsniveau haben. Diese sozialen Präferenzen führen dazu, dass Wissen im Unternehmen innerhalb homogener Gruppen weitergegeben wird. Ähnlichkeit in Bezug auf die hierarchische Ebene beeinflusst den informellen Austausch hingegen nicht. Status spielt eine Rolle insofern, als leitende Mitarbeiter signifikant viel Rat geben und wenig Rat empfangen. Zudem zeigt sich, dass Personen mit hohem Ausbildungsniveau signifikant wenig Rat empfangen, als Ratgeber aber weder besonders häufig noch besonders selten in Anspruch genommen werden. Die Tatsache, dass die Hierarchie, nicht aber die Ausbildung das Senderverhalten beeinflusst, weist darauf hin, dass im informellen Netzwerk viel Wert auf hierarchischen Status gelegt wird. Dagegen wird nicht übermäßig auf Experten (in diesem Fall gemessen am Ausbildungsniveau) der unteren Hierarchieebenen zurückgegriffen, die in vielen Unternehmen aber über wichtige Expertise oder Kundenkontakte verfügen.

Implikationen für Unternehmen

1. Bewusstsein für informelle Netzwerke schärfen: Die Ergebnisse der Fallstudie verdeutlichen zunächst, wie mittels sozialer Netzwerkanalyse ergründet werden kann, wie informeller Austausch im Unternehmen funktioniert. Führungskräften wird dadurch häufig zum ersten Mal bewusst, in welchem Ausmaß soziale Mechanismen dazu führen, dass Wissen im Unternehmen nicht aufgabengerecht nachgefragt und weitergegeben wird, sondern beim Einholen von Ratschlägen – häufig unbewusst – persönlichen Präferenzen Vorrang gegeben wird.

Die visuelle Netzwerkinspektion liefert erste Hinweise auf die Struktur des informellen Austauschs und das Schätzen komplexerer Modelle gibt konkreten Aufschluss über die impliziten Regeln, die den Austausch im Unternehmen bestimmen. Insofern eröffnen Analysen des informellen Netzwerks einen anderen Blick auf das eigene Unternehmen und helfen, die bestehenden Austauschstrukturen zu hinterfragen.

Den Führungskräften im untersuchten Unternehmen konnte durch die Netzwerkanalyse gezeigt werden, dass rationales

Kalkül und Dezentralisierung stärker als gewünscht den informellen Austausch prägen.

Aus den Strukturmustern ergeben sich somit konkrete Hinweise darauf, ob informelle Netzwerke gemäß den unternehmensspezifischen Anforderungen effizient aufgebaut sind und ob beispielsweise ausreichend Wissenstransfer stattfindet. Wie die Fallstudie zeigt, manifestieren sich Barrieren für den Wissenstransfer häufig in Form von Cliquenbildung, durch Homophilie oder hierarchische Unterschiede. Gerade zwischen verschiedenen Abteilungen oder Standorten in einem Unternehmen, aber auch zwischen Gruppen, die sich durch subtilere Charakteristika voneinander unterscheiden (z. B. „Traditionalisten“ und „Modernisierer“) entstehen so strukturelle Löcher. Im untersuchten Dienstleistungsunternehmen, in dem viele Routinetätigkeiten ausgeführt werden, wurde dies vom Management als wenig problematisch angesehen. In wissensintensiven Unternehmen können solche Barrieren jedoch mit erheblichen Nachteilen einhergehen. Sie führen im Extremfall dazu, dass Mitarbeiter gar nicht wissen, welche Kompetenzen in anderen Bereichen des Netzwerks vorhanden sind (Cross/Thomas, 2009).

(Fehlende) Unterschiede bezüglich der Aktivität und Popularität bestimmter Personen im Netzwerk können zum einen Hinweise darauf geben, ob die Wissensweitergabe effizient gestaltet ist. Im untersuchten Unternehmen würde beispielsweise stärker zentralisierter Austausch den ausgeführten Routinetätigkeiten eher gerecht werden. Zum anderen lässt der Zentralisierungsgrad darauf schließen, ob Wissen von Experten in besonderem Umfang nachgefragt wird. Während das Anzapfen von Expertenwissen einerseits wünschenswert erscheint, sollte man sich andererseits darüber im Klaren sein, dass für den Einzelnen mit einer zentralen Netzwerkposition auch Überforderung einhergehen kann. Der sogenannte Matthäus-Effekt führt häufig dazu, dass sich Popularität in informellen Netzwerken selbst verstärkt. Es spricht sich unter Kollegen schnell herum, wer besonders kompetente Ratschläge erteilt, sodass diese Personen in der Folge immer mehr Anfragen erhalten. Durch diesen Prozess können zu stark nachgefragte Mitarbeiter zu „Flaschenhälsen“ werden, in denen der Wissenstransfer ins Stocken gerät. Der Ausfall von Experten oder Stars, z. B. durch Krankheit oder Jobwechsel, kann zudem eine erhebliche Auswirkung auf den notwendigen Wissensfluss im Unternehmen haben (Cross/Parker, 2004).

Insgesamt sollte deutlich werden, dass die einzelnen Strukturmuster nicht per se als gut oder schlecht angesehen werden können. Die Ergebnisse einer Netzwerkanalyse sollten daher immer vor dem Hintergrund der spezifischen Aufgaben und Anforderungen eines Unternehmens interpretiert werden.

2. Maßnahmen zur Rekonfiguration des Netzwerks ableiten: Aufbauend auf den Einsichten zur strukturellen Logik des informellen Unternehmensnetzwerks können gezielt Maßnahmen zur Anpassung des Netzwerkverhaltens an Unternehmensanforderungen geplant und umgesetzt werden.[4]

So können die Austauschformen gefördert werden, die die Arbeit im Unternehmen erforderlich macht. Im untersuchten Unternehmen sollten vor allem generalisierte Austauschnormen stärker betont und die Effizienz der Wissensweitergabe durch zentralisierten Austausch erhöht werden.

Dysfunktionale Formen des Austauschs können häufig schon dadurch aufgebrochen werden, dass man Mitarbeiter auf ihre Verhaltensmuster und die Folgen für den Wissenstransfer aufmerksam macht. In der Regel können die Mitarbeiter selbst am besten beurteilen, welche informellen Netzwerke für ihre Arbeit sinnvoll erscheinen. In Workshops können dann Ideen entwickelt und Maßnahmen abgeleitet werden, wie diese Art der Netzwerke im Unternehmen begünstigt werden kann. Durch gemeinsame Aufgaben und Aktivitäten oder den Einsatz von Job-Rotation können z. B. gezielt Personen miteinander in Kontakt gebracht und dadurch fragmentierte Bereiche integriert werden. Formale Wissensmanagementtools können eingesetzt werden, damit Mitarbeiter Experten im Unternehmen identifizieren können und ein Bewusstsein entwickelt wird, wer als Ansprechpartner zu bestimmten Themen zur Verfügung steht. Auf diese Art und Weise kann auch die Effizienz des Austauschs gesteigert werden.

Von formalen Maßnahmen abgesehen, sind Regeln und Normen, die informellen Austausch bestimmen, häufig über die Unternehmenskultur zu steuern. Hier sind Führungskräfte gefragt, eine Kultur zu etablieren, die freien Austausch und das informelle, angstfreie Ansprechen von Experten ermöglicht.

Kollegen um arbeitsbezogenen Rat zu bitten, sollte dabei von niemandem als Eingeständnis einer Schwäche gesehen werden. Stattdessen sollten Führungskräfte ihren Mitarbeitern bewusst machen, dass es aufgrund der Fülle und Schnelllebigkeit von Wissen in der heutigen Arbeitswelt in den meisten Berufen kaum noch möglich ist, dass der Einzelne über alle notwendigen Informationen zur Erfüllung einer komplexen Aufgabe verfügt.

Darüber hinaus können Anreize für das Weitergeben von Wissen, auch ohne eine direkte Gegenleistung zu erwarten, gesetzt werden, z. B., indem Mitarbeitern explizit Zeit gegeben wird für informellen arbeitsbezogenen Austausch und Experten auch als solche gewürdigt werden. Das gezielte informelle Einholen und Weitergeben von Wissen und Ratschlägen kann so nach und nach zum festen Bestandteil der Unternehmenskultur werden.

Um den Erfolg der abgeleiteten Maßnahmen zu überprüfen, wird empfohlen, die Netzwerkanalyse nach sechs bis neun Monaten zu wiederholen (Cross/Parker, 2004).

4 Für eine umfassende Übersicht möglicher Maßnahmen und Tools zu ihrer Umsetzung siehe Cross/Parker (2004) sowie Cross/Thomas (2009).

Fazit

Informelle Netzwerke existieren in jedem Unternehmen parallel zu formalen Aufbau- und Ablaufstruktur. Durch soziale Netzwerkanalyse wurde gezeigt, dass sie impliziten Regeln folgen und Potenziale und Risiken bergen, die eine Vielzahl interner Prozesse berühren.

Indem das Bewusstsein für Regeln informellen Austauschs geschärft wird und im Bedarfsfall gezielt Veränderungen im Austauschverhalten angestoßen werden, kann das informelle Netzwerk an die Anforderungen eines Unternehmens angepasst werden. Da auch das Eingehen informeller Beziehungen mit Kosten verbunden ist (Cross/Parker, 2004), ist dieser Ansatz allemal Erfolg versprechender, als nach dem Motto „je mehr – desto besser“ Mitarbeiter blind dazu anzuregen, Netzwerke zu bilden.

SUMMARY

Research question: Which implicit rules determine the informal exchange of knowledge among employees in organizations?
Methodology: Survey, social network analysis.
Practical implications: Firm-specific informal networks follow a distinct structural logic that brings about opportunities and threats for an organization. The identification of this structural logic is the first step on the way to changing employees' exchange behavior, adapting it to organizational requirements, and realizing sustainable innovation potential and performance for the firm.

DR. JULIA BRENNECKE
Lehrstuhl für Organisation und Personal, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
E-Mail:
julia.brennecke@vwl.uni-freiburg.de
www.organisation.uni-freiburg.de

LITERATURVERZEICHNIS

Bell, S. T./Villado, A. J./Lukasik, M. A./Belau, L./Briggs, A. L. (2011): Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. Journal of Management, 37(3), 709–743.

Brass, D. J. (2012): A social network perspective on organizational psychology. In S. W. J. Kozlowski (Hrsg.), The Oxford handbook of organizational psychology, 667–695, New York, NY: Oxford University Press.

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

Burt, R. S. (2005): Brokerage and closure: An introduction to social capital. Oxford: Oxford University Press.

Cross, R. L./Parker, A. (2004): The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations. Boston, Mass: Harvard Business Press.

Cross, R. L./Thomas, R. J. (2009): Driving results through social networks: How top organizations leverage networks for performance and growth. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Evans, W. R./Davis, W. D. (2005): High-performance work systems and organizational performance: the mediating role of internal social structure. Journal of Management, 31(5), 758–775.

Jansen, D. (2006): Einführung in die Netzwerkanalyse. 3. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lazega, E./Mounier, L./Snijders, T. A. B./Tubaro, P. (2012): Norms, status and the dynamics of advice networks: A case study. Social Networks, 34(3), 323–332.

McPherson, M./Smith-Lovin, L./Cook, J. M. (2001): Birds of a feather: Homophily in social networks. Annual Review of Sociology, 27(1), 415–444.

Rank, O. N./Robins, G. L./Pattison, P. E. (2010): Structural logic of intraorganizational networks. Organization Science, 21(3): 745–764.

Robins, G. L./Pattison, P. E./Kalish, Y./Lusher, D. (2007): An introduction to exponential random graph (p^*) models for social networks. Social Networks, 29(2), 173–191.

Shaw, M. E. (1964): Communication networks. In L. Berkowitz (Hrsg.), Advances in experimental social psychology, 111–147, New York, NY: Academic Press.

Sparrowe, R. T./Liden, R. C./Wayne, S. J./Kraimer, M. L. (2001): Social Networks and the Performance of Individuals and Groups. Academy of Management Journal 44(2) 2001: 316–325.

Zenk, L./Behrend, F. D. (2010): Soziale Netzwerkanalyse in Organisationen. Versteckte Risiken und Potenziale erkennen. In: R. Pircher (Hrsg.), Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke: Konzepte, Methoden und Erfahrungen, 211–232, Erlangen: Publicis Publ.

Männer, Frauen und ihre Art zu netzwerken – Einfluss auf die Karriere von Berufsanfängern

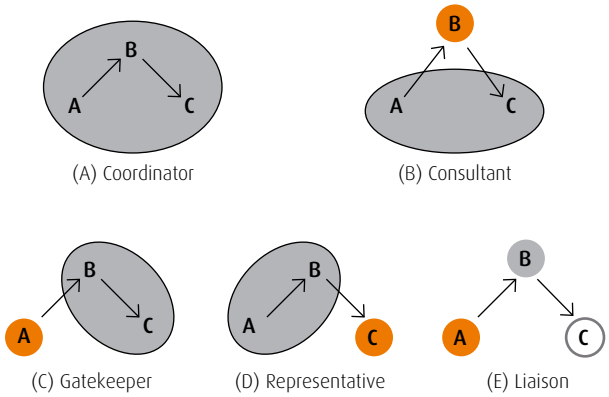
Von **Nils Christian Sauer**, **Prof. Dr. Simone Kauffeld** und **Dr. Daniel Spurk** (TU Braunschweig)

Welche Ziele soll ich in meinem beruflichen Leben verfolgen? Wie kann ich meine Karriere erfolgreich gestalten? Karrierererelevante Entscheidungen wie Arbeitsplatz- oder Aufgabenwechsel müssen seit der Verabschiedung von der Normalbiographie häufiger als je zuvor getätigt werden. Neue Karriereperspektiven müssen immer wieder gefunden werden, zumal sich die Verantwortung für den eigenen Karrierefortschritt immer mehr zum Mitarbeiter selbst verlagert (Spurk/Volmer/Hagmaier/Kauffeld, 2013).

Für den Karriereverlauf ist dabei neben dem Humankapital, also den eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrung, vor allem das Sozialkapital ausschlaggebend, das aktuelle und potenzielle Ressourcen umfasst, welche Mitarbeitern in Organisationen durch direkte und indirekte Beziehungen zur Verfügung stehen (Spurk/Volmer/Abele, 2013).

Das Geflecht aller Beziehungen ergibt ein soziales Netzwerk aus einzelnen Akteuren, die über Verbindungen miteinander in Bezug stehen. Im organisatorischen Kontext kann es sich bei den Akteuren um einzelne Mitarbeiter, Abteilungen oder unabhängige Unternehmen handeln. Die Beziehungen reichen von strategischen Allianzen und Kollaborationen über Kommunikations- und Informationsflüsse zu Freundschafts- und Unterstützungsbeziehungen (Sauer/Kauffeld, 2013). Der Fokus liegt weniger auf individuellen Merkmalen einzelner Personen, sondern auf der Position und Einbettung der Akteure in ihrem Netzwerk. So stellt die Position im organisationalen Netzwerk wie auch die Gesamtstruktur des Netzwerks einen Wettbewerbsfaktor für Mitarbeiter dar und hat somit einen entscheidenden Einfluss auf den Karriereerfolg (z. B. Beförderungen und Gehalt).

Abb. 1: Netzwerkrollen



„B" bezeichnet die Rolle des „Ego" in der Netzwerkstruktur
Die unterschiedlichen Farben bedeuten: Personen sind Mitglieder verschiedener Gruppen

Quelle: Eigene Darstellung

Sozialkapital für die Karriere nutzen

Das individuelle Sozialkapitel von Mitarbeitern ist in den letzten Jahren immer mehr in den Forschungsfokus gerückt, da es hilft, Prozesse und Ergebnisse wie Karriereentwicklung und Laufbahnerfolg zu erklären (Dobrow/Chandler/Murphy/Kram, 2012).

Zentrale Netzwerkstrukturen, die den Laufbahnerfolg beeinflussen können, sind die Größe, Spannweite und Dichte des Netzwerks (Dobrow et al., 2012). Die Anzahl an Kontakten hat einen positiven Einfluss auf die Karriere. Ein großes Netzwerk führt zu mehr Beförderungen sowie einer hohen Karrierezufriedenheit. Eine hohe Spannweite an Kontakten aus verschiedenen sozialen Kontexten hat ebenfalls einen positiven Effekt, da die Beziehungen ein vielfältiges Spektrum an neuen Informationen bieten. So führt eine hohe Anzahl an Kontakten außerhalb der eigenen Organisation zu besserer Leistung sowie höherer Karrierezufriedenheit (Kirchmeyer, 2005).

Ein dichtes Karrierenetzwerk, welches sich dadurch auszeichnet, dass die einzelnen Kontakte eng miteinander in Beziehung stehen, hat dagegen die entgegengesetzte Wirkung. Eine hohe Dichte führt dazu, dass der Akteur zumeist redundante Informationen erhält. Dies reduziert die Diversität an Rollenvorbildern und führt zu einer unklaren professionellen Identität.

Zusätzlich spielt die Stärke der sozialen Beziehungen eine bedeutsame Rolle für den eigenen Karrierefortschritt (Brass/Galaskiewicz/Greve/Tsai, 2004). Enge Beziehungen zu einflussreichen Kontakten erweisen sich als Vorteil. So gibt es

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie sehen soziale Netzwerke männlicher und weiblicher Berufsanfänger aus und was bedeutet dies für die Karriereentwicklung?
Methodik: Fragebogenerhebung und soziale Netzwerkanalyse von Karriere- und Freundschaftsnetzwerken der Berufsanfänger.
Praktische Implikationen: Soziale Netzwerke haben Einfluss auf die Karriereentwicklung. Männer pflegen Kontakt zu Personen mit höherem Status, Frauen nehmen dagegen strategische Rollen im Netzwerk ein. Die Bewusstmachung des organisationalen Netzwerks kann dazu beitragen, dieses gezielt an den eigenen Stärken und Zielen auszurichten.

Abb. 2: Strukturmerkmale der sozialen Netzwerke

	Männer		Frauen	
	M	SD	M	SD
Größe Freundesnetzwerk	4.26	2.93	4.98	2.56
Dichte Freundesnetzwerk	73.75	33.69	73.17	29.40
Größe Karrierenetzwerk	2.37	1.67	2.43	2.10
Dichte Karrierenetzwerk	68.18	42.46	86.78	24.14

M = Mittelwert: Der Mittelwert der Netzwerkgröße gibt an, wie viele Freunde Promovierende im Durchschnitt in der Abteilung haben. Der Mittelwert der Netzwerkdichte gibt an, wie hoch das Verhältnis der vorhandenen Freundesbeziehungen zur Anzahl maximal möglicher Freundesbeziehungen ist. Bei einem Wert von 100.00 liegt die maximal mögliche Anzahl an Beziehungen vor.

SD = Standardabweichung = Maß für die Streubreite des Wertes eines bestimmten Merkmals rund um dessen Mittelwert. Beisp.: Größe Freundesnetzwerk: Im Durchschnitt haben Männer 4,26 Freunde, die Standardabweichung beträgt: 2,93. Das heißt, dass die durchschnittliche Entfernung aller Antworten zum Mittelwert 2,93 Freunde beträgt.

Quelle:Eigene Darstellung

in jedem Unternehmen Koalitionen einflussreicher Mitarbeiter, welche die Meinung und Stimmung in der Organisation prägen. Eine enge Beziehung zu solch einer Koalition wirkt sich positiv auf die eigene Machtposition aus und steigert die Chancen auf eine Beförderung.

Neben dem Kontakt zu solch einflussreichen Koalitionen erhöht vor allem eine Vielzahl an lockeren Beziehungen zu losen Bekannten die Chance auf einen Wechsel in Führungspositionen. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich die losen Bekannten untereinander kennen ist gering, sodass sie Zugang zu unterschiedlichen, non-redundanten Karriereoptionen bieten. In einer aktuellen Studie konnten Führungspositionen durch verschiedene Netzwerkmaße vorhergesagt werden (Parker/Welch, 2013). So erhöhten mehr außerorganisationale Kontakte, mehr feste Kontakte (d. h. Personen, die man gut kennt), und weniger weibliche Kontakte im Netzwerk die Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposition innerhalb einer Forschungsabteilung im MINT-Bereich zu besetzen. Anhand dieser Forschungsergebnisse zeigt sich, welch unterschiedliche Netzwerkkomponenten einen Einfluss auf die Karriereentwicklung haben. Da den meisten Menschen nur ein begrenztes Maß an Ressourcen und Zeit zum Aufbau und Pflege von Sozialkontakten zur Verfügung steht, ist es sinnvoll, gezielt Schwerpunkte zu setzen und somit effiziente Netzwerke aufzubauen. Ein breit gefächertes, heterogenes Netzwerk, das auf losen Kontakten zu Bekannten aus unterschiedlichen Abteilungen, Unternehmen und sozialen Kontexten besteht, stellt das Sozialkapital dar, welches gezielt für die nächsten Karriereschritte genutzt werden kann. Jedoch ist ein diversifiziertes, loses Netzwerk kein Allheilmittel, da enge Beziehungen zu Karriereunterstützern wie Mentoren gerade für den Fortschritt im eigenen Unternehmen relevant sind.

Karrierelevante Netzwerke: Frauen schlecht positioniert

Obwohl die Beschäftigungsquote und das Bildungsniveau von Frauen in den letzten 40 Jahren deutlich zugenommen haben, kann man immer noch feststellen, dass Frauen weniger häufig in Führungspositionen sind, bei gleicher Bildung weniger verdienen und insbesondere bei Familiengründung die Karriere eher unterbrechen als Männer (Abele/Spurk, 2011).Die Nutzung des Sozialkapitals kann gerade für Frauen als kritischer Faktor gesehen werden, um in der Karriere weiter voranzukommen (Forret/Dougherty, 2004). Bisher haben Frauen weniger Zugang zu einflussreichen Personen und Koalitionen in Unternehmen und werden häufiger von informellen Netzwerken ausgeschlossen. Sie haben eher kleine Netzwerke und sind in diesen ungünstig positioniert. Ein Grund hierfür ist das sogenannte „Old Boys‘ Network“, welches dadurch gekennzeichnet ist, dass Machtpositionen innerhalb von Organisationen immer noch häufiger durch Männer als durch Frauen besetzt sind.

Des Weiteren konnte gezeigt werden, dass die Anzahl von Frauen in karrierelevanten Netzwerken negativ bzw. die Anzahl von männlichen Kontakten positiv mit Karriereerfolg korreliert (Parker/Welch, 2013). Dies wird vornehmlich damit erklärt, dass Männer noch mehr in einflussreichen Positionen arbeiten und demnach eine stärkere instrumentelle Karriereunterstützung bieten können. Eine größere Anzahl männlicher Netzwerkkontakte erhöht somit die Wahrscheinlichkeit,

instrumentell und statusorientiert gefördert zu werden. Dieser generelle Befund darf aber nicht zu dem Schluss führen, dass weibliche Karriereförderer (z. B. Mentorinnen) nicht zu empfehlen seien. Einflussreiche Mentorinnen können gerade bei Frauen ein optimales Rollenvorbild darstellen und somit auf weibliche Karrieren Einfluss nehmen (Gaskill, 1991).

Insgesamt haben u. a. geschlechtsspezifische Arbeitsmarktstatistiken dazu geführt, dass in den letzten Jahren viele Programme zur Karriereförderung und Netzwerkbildung von Frauen entstanden sind. So zeigt eine Schlagwortsuche im Internet mehr Treffer zum Begriff „Netzwerke Frauen“ als „Netzwerke Männer“. Trotz dieser Entwicklung gibt es bisher nur sporadische Analysen der Karrierenetzwerke von Frauen, insbesondere innerhalb der frühen Karrierephase.

Soziale Netzwerke weiblicher Berufsanfänger

Ziel der vorliegenden Studie ist es daher, die Befunde zu Karrierenetzwerken zu erweitern, indem wir den Fokus auf Berufsanfängerinnen im Vergleich zu Berufsanfängern legen. Wir konzentrieren uns auf wissenschaftliche Mitarbeiter der MINT-Fächer, da gerade die Promotion eine Phase darstellt, in der es gilt, sich über den weiteren Karriereverlauf klar zu werden und selbstständig die nächsten Karriereschritte zu planen. So zeigt sich, dass mindestens die Hälfte der Promovierenden im Anschluss an die Promotion in Wirtschaft und Selbstständigkeit wechselt, sodass gerade diese Mitarbeiter zukünftige Fach- und Führungskräfte in gehobenen Positionen darstellen (Enders, 2005). Der Fokus der Studie liegt auf den sozialen Netzwerken im organisationalen Kontext. Wie in der Beschreibung der Karrierenetzwerke berichtet, konzentrieren wir uns daher auf Karriereförderer und Freunde innerhalb der Abteilungen der Berufsanfänger und Berufsanfängerinnen, da diese als Vorbilder und Unterstützer bei der Planung weiterer Karriereschritte eine elementare Rolle spielen.

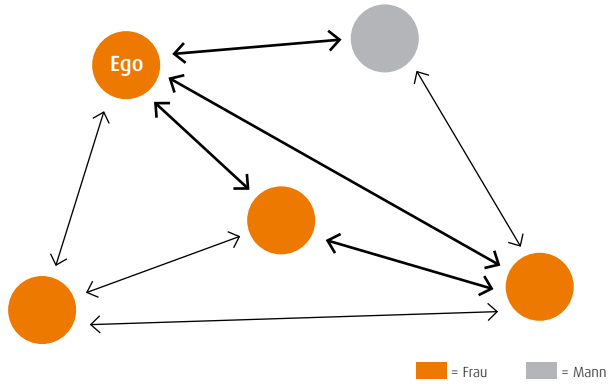
Frage 1A: Welche strukturellen Merkmale (Größe und Dichte) zeichnen die Karriere- und Freundesnetzwerke von männlichen und weiblichen Berufsanfängern aus?

Frage 1B: Welche Attribute (Position und Status) zeichnen die Kontakte von männlichen und weiblichen Berufsanfängern in Karriere- und Freundesnetzwerken aus?

Strategische Positionen im Netzwerk

Eine bedeutsame Rolle in sozialen Netzwerken haben Akteure, die eine strategische Position einnehmen. Eine solche Position hat beispielsweise ein Akteur, der eine Person in das Netzwerk einbindet, die mit keinem anderen Netzwerkmitglied direkt verbunden ist. Die strategische Position als Verbindungsglied bietet Einfluss und Macht innerhalb der Abteilungen. So wird die Arbeitsleistung von Personen, die ein Verbindungsglied im Netzwerk darstellen, höher eingeschätzt und sie werden schneller befördert (Mehra/Kilduff/Brass, 2001).

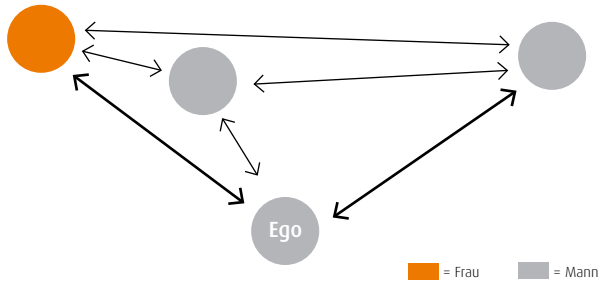
Abb. 3: Exemplarisches Freundesnetzwerk weiblicher Berufseinsteiger



Die Dicke der Pfeile gibt die relative Kontakthäufigkeit zwischen den Akteuren an.

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 4: Exemplarisches Freundesnetzwerk männlicher Berufseinsteiger



Die Dicke der Pfeile gibt die relative Kontakthäufigkeit zwischen den Akteuren an

Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt kann eine Person fünf verschiedene Rollen in einem Netzwerk übernehmen (siehe Abb. 1). Dabei wird die Person selber als Ego betrachtet:

(A) Als „Coordinator“ stellt Ego eine Verbindung zwischen zwei unverbundenen Netzwerkmitgliedern her. Jede der drei Personen ist Mitglied derselben Gruppe. Ego ist dabei als interner Mediator dafür verantwortlich, Kommunikation zwischen den beiden Gruppenmitgliedern herzustellen.

(B) Als „Consultant“ stellt Ego eine Verbindung her zwischen zwei unverbundenen Netzwerkmitgliedern, die derselben Gruppe angehören, während Ego selber nicht Mitglied der Gruppe ist. Ego ist in dieser Konstellation ein unabhängiger Mediator, der in dieser Funktion als Externer zwischen zwei Gruppenmitgliedern vermittelt.

(C) Als „Gatekeeper“ ist Ego Mitglied einer Gruppe und kontrolliert den Zugang eines externen Netzwerkmitglieds zu dieser Gruppe. Die Aufgabe des Gatekeepers ist es, Informationen aufzuarbeiten und an die Gruppe weiterzuleiten.
(D) Als „Representative“ ist Ego Mitglied einer Gruppe und agiert als Kontakt für eine Person aus einer anderen Gruppe. Damit ist der Representative dafür verantwortlich, die Gruppe nach außen zu vertreten.
(E) Bei einer „Liaison“ stellt Ego eine Beziehung zwischen zwei unverbundenen Mitgliedern zweier verschiedener Gruppen her, ist jedoch weder Mitglied der einen noch der anderen Gruppe (Fernandez/Gould, 1994).

Befunde der Forschung zeigen, dass alle fünf Kommunikationsrollen eine Machtposition im organisationalen Netzwerk darstellen und den eigenen Einfluss im Unternehmen fördern. Dennoch gibt es bisher wenig Aufschluss darüber, welche Personen im Netzwerk die jeweilige Rolle einnehmen. Daher ist es ein Ziel der vorliegenden Studie, zu untersuchen, ob das Geschlecht von Berufsanfängern einen Einfluss auf ihre Position im Netzwerk hat.

Frage 2: Welche Rolle übernehmen männliche und weibliche Berufsanfänger in ihren Karriere- und Freundesnetzwerken innerhalb ihrer Abteilung?

Stichprobe und Erhebung

Es wurden 81 wissenschaftliche Mitarbeiter der MINT-Fächer befragt. Sie befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung im Stadium der Promotion und gaben an, im Durchschnitt noch 2.14 Jahre (SD = 3.26, SD = Standardabweichung) für die Promotion zu benötigen. Der Altersdurchschnitt lag bei 28.72 Jahren (SD = 3.26). Insgesamt nahmen 59 Frauen und 22 Männer an der Befragung teil. Die Teilnehmer füllten einen Fragebogen aus, der sich auf ihre sozialen Netzwerke innerhalb der eigenen Abteilung bezog. Es wurden im organisationalen Kontext jeweils die Freundschaftsbeziehungen sowie die Kontakte zu Karriereförderern erfragt. Da es sich bei der Studie um eine egozentrierte Netzwerkanalyse handelt, wurden die Teilnehmer aufgefordert, alle Personen zu nennen, zu denen sie die entsprechende Beziehung unterhalten. Anschließend wurden sie aufgefordert, die Beziehung zwischen den einzelnen aufgezählten Netzwerkmitgliedern einzuschätzen. Zusätzlich wurden demografische Daten zu den Netzwerkmitgliedern (Alter, Geschlecht, Beruf, Position und Arbeitgeber) erfragt.

Ergebnisse

Die Struktur der Netzwerke wurde mit UCINET 6.493 (UCINET = Software zur Analyse von Social-Network-Daten) analysiert. Zweistichproben-t-tests, anhand derer überprüft wird, ob sich die Strukturmerkmale und Kommunikationsrollen der männlichen und weiblichen Netzwerke signifikant unterscheiden, wurden mit SPSS 21 (= Statistiksoftware) durchgeführt.

Strukturmerkmale der sozialen Netzwerke: Berufsanfänger und Berufsanfängerinnen haben im Karrierenetzwerk durchschnittlich etwas mehr als zwei Kontakte (M = 2.41, SD = 1.97; M = Mittelwert). Die Netzwerkdichte, welche anzeigt, wie sehr die einzelnen Kontakte untereinander verbunden sind, ist mit im Durchschnitt 80.00 % stark ausgeprägt (M = 80.00, SD = 32.69). Die meisten Karriereförderer sind Vorgesetzte, jedoch wenden sich Berufsanfänger und Berufsanfängerinnen beim Thema Karriereunterstützung fast genauso häufig an Kollegen und Kolleginnen (41.1 % KollegInnen, 58.9 % Vorgesetzte).

Im Freundesnetzwerk haben Berufsanfänger und Berufsanfängerinnen im Durchschnitt ca. fünf Freunde innerhalb ihrer jeweiligen Abteilung (M = 4.75, SD = 2.66). Mit einer Netzwerkdichte von im Durchschnitt 73.70 % sind die Kontakte eng miteinander verbunden (M = 73.70, SD = 30.27). Die Größe und Dichte der Netzwerke unterscheidet sich nicht signifikant zwischen männlichen und weiblichen Berufsanfängern (siehe Abb. 2). Sie haben überwiegend freundschaftliche Beziehungen zu anderen Kollegen und Kolleginnen auf derselben Statusebene. Freundschaftliche Kontakte zu Kollegen und Kolleginnen in höheren Positionen sind dagegen auffällig selten (84.8 % KollegInnen, 15.1 % Vorgesetzte). Dabei weisen die Freundschaftsnetzwerke männlicher und weiblicher Berufsanfänger einen signifikanten Unterschied beim Status ihrer Kontakte auf. So sind Freunde mit einem höheren Status häufiger bei männlichen Berufsanfängern vorzufinden (Männer M = .04, SD = .09; Frauen M = .01, SD = .03; $t = 2.58$, $p < .05$, $d = .45$; nähere Erklärung des Signifikanztests siehe Abb. 5).

Rollen in den sozialen Netzwerken: Im Vergleich zu Männern hat die Rolle als Verbindungsglied für Frauen vor allem im Freundschaftsnetzwerk eine signifikante Bedeutung (Abbildung 3 zeigt ein typisches Freundesnetzwerk weiblicher Berufsanfänger, Abbildung 4 männlicher Berufsanfänger).

Im Karrierenetzwerk dagegen zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Berufsanfängern bei der Rollenbesetzung. Weibliche Berufsanfänger treten im Freundschaftsnetzwerk signifikant häufiger als Gatekeeper auf ($t = 2.10$, $p < .05$, $d = .57$). In dieser Rolle sind sie Teil einer weiblichen Freundesgruppe und werden von einem männlichen Kollegen als einzige Freundin aus der Gruppe angesehen. Dadurch stellen sie seine Kontaktperson für ihre „Frauengruppe“ dar.

Frauen sind ebenfalls signifikant häufiger Representatives ($t = 2.08$, $p < .05$, $d = .57$). In dieser Rolle sind sie Teil einer weiblichen Freundesgruppe und zusätzlich mit einem männlichen Kollegen befreundet, sodass sie die Repräsentantin der „Frauengruppe“ darstellen. Zusätzlich übernehmen weibliche Berufsanfänger signifikant häufiger die Rolle des Consultants ($t = 2.23$, $p < .05$, $d = .65$). Dabei sind sie mit zwei Männern befreundet, die keine Freunde sind, und stellen so als weibliche Mitarbeiterin eine Verbindung zwischen zwei männlichen Kol-

Abb. 5: Rollen im Freundesnetzwerk

	Männer		Frauen		Signifikanz-Test		
	M	SD	M	SD	t	p	d
Gatekeeper-Rolle	.21	.48	.58	.79	2.10	.038*	.57
Representative-Rolle	.21	.48	.58	.79	2.08	.041*	.57
Consultant-Rolle	.02	.11	.46	.95	2.23	.028*	.65
Coordinator-Rolle	.27	.48	.62	.72	2.12	.037*	.57

M & SD = Mittelwert & Standardabweichung: Der Mittelwert von .58 beschreibt z. B., dass in jedem zweiten Freundesnetzwerk eine weibliche Promovierende die Gatekeeper-Rolle einnimmt; der Mittelwert von .21 besagt, dass ein männlicher Promovierender dagegen nur in jedem fünften Freundesnetzwerk eine Gatekeeper-Rolle einnimmt.
t = Testprüfgröße des Signifikanz-Tests
p = Signifikanzwert: Je kleiner der p-Wert, desto eher wird die Hypothese, dass weibliche Promovierende signifikant häufiger Netzwerkrollen einnehmen als männliche Promovierende, angenommen.
* = Grenze, ab welcher der Mittelwertsunterschied zwischen männlichen und weiblichen Promovierenden signifikant ist, $^*p < .05$
d = Effektstärke: Gibt die relative Größe des Effektes an; d = 0.2 beschreibt einen kleinen, d = 0.5 einen mittleren und d = 0.8 einen großen Effekt.

Quelle: Eigene Darstellung

legen her. Die Rolle des Consultants nehmen männliche Mitarbeiter im Vergleich fast gar nicht ein. Sie stellen also kaum Verbindungen zwischen zwei Frauen her, die nicht direkt miteinander befreundet sind. Schließlich sind Frauen signifikant häufiger Coordinators ($t = 2.12$, $p < .05$, $d = .57$). In dieser Rolle ist eine Berufsanfängerin mit zwei Kolleginnen befreundet, die keine Freundinnen sind (siehe Abb. 5).

Auf die Position im Netzwerk kommt es an

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass männliche und weibliche Berufsanfänger in ihren Abteilungen unterschiedliche soziale Netzwerke aufbauen. So ist die Größe und Dichte der Karriere- und Freundesnetzwerke zwar bei beiden Geschlechtern annähernd gleich, jedoch pflegen Männer insbesondere im Freundesnetzwerk mehr Kontakt zu Vorgesetzten und Kollegen mit höherem Status. Frauen knüpfen dagegen vor allem freundschaftliche Beziehungen zu Kolleginnen auf der gleichen Hierarchieebene.

Frauen nehmen häufiger als Männer strategisch einflussreiche Positionen im Freundschaftsnetzwerk ihrer Abteilung ein (siehe Abb. 1). Gerade die Rollen als Representative und Gatekeeper stellen Sozialkapital für Frauen dar. Als Representative ist die Berufsanfängerin dafür verantwortlich, die Meinung ihrer Gruppe nach außen zu vertreten, sodass die anderen Mitglieder ihrer Frauengruppe von ihr abhängig sind. Als Gatekeeper erhält sie Informationen und Neuigkeiten aus der anderen (männlichen) Gruppe. Dadurch sind die Mitglieder ihrer Gruppe davon abhängig, dass sie von ihr regelmäßig über aktuelle (auch karrierelevante) Entwicklungen informiert werden.

Darüber hinaus nehmen Frauen häufiger als Männer die Rollen als Consultant und Coordinator in ihrer Abteilung ein. Sie sind ein wichtiges Verbindungsglied zwischen zwei männlichen bzw. zwei weiblichen Kollegen, da sie als Vermittler benötigt werden. Diese vermittelnde Position im Netzwerk stellt somit ebenfalls Sozialkapital für Frauen in ihren Abteilungen dar.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Männer die Tendenz haben, durch Kontakte zu anderen statushöheren Männern Einfluss zu nehmen. Frauen dagegen erhalten Einfluss durch ihre strategische Position im Netzwerk. Was können Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger also tun, um ihre sozialen Netzwerke in ihrer Abteilung zu nutzen?

Sein Netzwerk bewusst wahrnehmen

Bevor das eigene Sozialkapital genutzt werden kann, ist es wichtig, sich die Struktur und die eigene Position in seinem sozialen Netzwerk bewusst zu machen, d. h. zu ermitteln, wer die eigenen Kontakte sind und wie das Geflecht der direkten und indirekten Beziehungen zwischen diesen aussieht. Die Möglichkeit, diesen Prozess des Bewusstmachens gezielt durchzuführen, bietet sich im Karriere-Coaching an (Gessnitzer/Kauffeld/Braumandl, 2011). So kann im Coaching-Prozess die Ausrichtung des sozialen Netzwerks anhand einer konkreten Übung visualisiert werden, um verdeckte Potenziale aufzuzeigen.

Die Visualisierung wird als Ausgangspunkt für das weitere Coaching genutzt. Strategisch wichtige Personen im Netzwerk können so identifiziert werden. Sieht ein Berufsanfänger beispielsweise, wer die Rolle als Consultant zu einem einflussreichen Vorgesetzen einnimmt, kann im weiteren Coaching-Prozess he-

rausgearbeitet werden, wie die Beziehung zu diesem Kontakt verbessert werden kann. Die Visualisierung kann Änderungswillen erzeugen, wenn fehlende Beziehungen ersichtlich werden. Wird beispielsweise aufgedeckt, dass im Netzwerk des Berufsanfängers strukturelle Löcher vorhanden sind, also Bereiche, die durch fehlende Beziehungen zwischen Akteuren gekennzeichnet sind, kann daran gearbeitet werden, diese Löcher zu schließen.

Allerdings zeigt die Forschung, dass es risikoreich ist, sich nur auf indirekte Beziehungen und vermittelnde Rollen im Netzwerk zu verlassen, da die Person von den Beziehungen und Ressourcen anderer abhängig ist (Brass et al., 2004). Daher wird empfohlen, zusätzlich eine enge Beziehung zu einem einflussreichen, gut vernetzten Mentor anzustreben. So kann man direkten Kontakt zu einflussreichen Koalitionen herstellen und fördert die eigene Reputation, wenn KollegInnen die freundschaftliche Beziehung zu einem bedeutenden Vorgesetzten wahrnehmen. Die Visualisierung des sozialen Netzwerks kann genutzt werden, mögliche Karriereförderer zu identifizieren und weitere Schritte zur Pflege bzw. Aufbau der Beziehung zu planen.

LITERATURVERZEICHNIS

Abele, A. E./Spurk, D. (2011): The Dual Impact of Gender on Objective Career Success: Longitudinal Effects of the Gender-Self-Concept and the Timing of Parenthood, International Journal of Behavioral Development, 35, 225-232.

Brass, D. J./Galaskiewicz, J./Greve, H. R./Tsai, W. (2004): Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective, Academy of management journal, 47(6), 795-817.

Dobrow, S. R./Chandler, D. E./Murphy, W. M./Kram, K. E. (2012): A Review of Developmental Networks Incorporating a Mutuality Perspective, Journal of Management, 38(1), 210-242.

Enders, J. (2005): Brauchen die Universitäten in Deutschland ein neues Paradigma der Nachwuchsausbildung? Beiträge zur Hochschulforschung, 27, 34-47.

Fernandez, R. M./Gould, R. V. (1994): A dilemma of state power: Brokerage and influence in the national health policy domain, American Journal of Sociology, 99, 1455–1491.

Forret, M. L./Dougherty, T. W. (2004): Correlates of networking behavior for managerial and professional employees, Group and Organization Management, 26, 283-311.

Gaskill, L. R. (1991): Same-Sex and Cross-Sex Mentoring of Female Protégés: A Comparative Analysis, The Career Development Quarterly, 40(1), 48-63.

Gessnitzer, S./Kauffeld, S./Braumandl. I. (2011): Karriere-Coaching: Personalentwicklung für Berufseinsteiger, PERSONALquarterly, 63, 12-17.

Kirchmeyer, C. (2005): The effects of mentoring on academic careers over time: Testing performance and political perspectives, Human Relations, 58, 637-660.

Mehra, A./Kilduff, M./Brass, D. J. (2001): At the margins: A distinctiveness approach to the social identity and social networks of underrepresented groups, Academy of Management Journal, 41: 441–452.

Parker, M./Welch, E. W. (2013): Professional networks, science ability, and gender determinants of three types of leadership in academic science and engineering, Leadership Quarterly, 24(2), 332-348.

Sauer, N. C./Kauffeld, S. (2013): Meetings as Networks: Applying Social Network Analysis to Team Interaction. Communication Methods and Measures, 7(1), 26-47.

Spurk, D./Volmer. J./Hagmaier, T./Kauffeld, S. (2013): Why are proactive people more successful in their careers? The role of career adaptability in explaining multiple career success criteria. In E. E. Crossman & M. A. Weiler (Hrsg.), Personality Traits: Causes, Conceptualizations, and Consequences. New York: Nova Publishers.

Spurk, D./Volmer, J./Abele, A.E. (2013): Prognose von Berufserfolg: Überblick und aktuelle Trends. In: J. Pahl (Hrsg.), Handbuch Berufliche Entwicklungen. Bertelsmann: Gütersloh.

NILS CHRISTIAN SAUER, DIPL.-PSYCH.
Consultant der 4A-SIDE GmbH, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Technische Universität Braunschweig
E-Mail: n.sauer@tu-braunschweig.de
www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos

PROF. DR. SIMONE KAUFFELD
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Technische Universität Braunschweig
E-Mail: s.kauffeld@tu-braunschweig.de
www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos

DR. DANIEL SPURK
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Technische Universität Braunschweig
E-Mail: d.spurk@tu-braunschweig.de
www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos

SUMMARY

Research question: How do the social networks of male and female job starters look like and how do they relate to career development?
Methodology: Questionnaire survey and social network analysis of job starters' career and friendship networks.
Practical implications: Social networks have an impact on career development. Men maintain contact with higher status colleagues. Women occupy strategic roles in the network. Visualization and awareness of a person's organizational ego network facilitates the adjustment of the personal network towards the person's strengths and goals.

Soziale Netzwerkanalyse als Instrument der erfolgreichen Personalauswahl

Von **Katharina Gerlach**, **Dr. Dirk Fornahl** und **Lutz Richter** (Universität Bremen)

Die zentrale Funktion von sozialen Netzwerken bei der Stellensuche und Besetzung ist inzwischen unbestritten. Aktuelle Zahlen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung weisen darauf hin, dass sowohl die Suche über reale informelle Kontakte (Familie, Freunde, Kollegen) als auch die Suche über soziale Netzwerke im Internet am häufigsten bei der Stellensuche genannt werden (Dietz et al., 2013).

Es zeigt sich, dass die Suche über Netzwerke nennenswerte Vorteile wie Zeiteffizienz und Kostenersparnis sowie die Optimierung des Matching-Prozesses zwischen Bewerberpool und zu besetzender Stelle mit sich bringt (Fernandez et al., 2000). Daher werden Netzwerke sowohl für die Stellensuche als auch für die Personalsuche genutzt. Für Unternehmen ergeben sich nachhaltige Vorteile, wenn schon bei der Rekrutierung die Strukturen und Funktionen der Beziehungsnetzwerke der Bewerber mithilfe der sozialen Netzwerkanalyse analysiert und ihr potenzieller Nutzen für das Unternehmen in Hinblick auf Wissenserwerb und mögliche Kooperationen untersucht werden.

Die Bedeutung sozialer Netzwerke für die Arbeitsplatzsuche ist heute durch die soziale Netzwerkanalyse sehr gut untersucht. Dabei haben insbesondere die Arbeiten Mark Granovetters (Granovetter, 1973; 1995) herausgehobene Beachtung erfahren. Er stellte die Bedeutung sozialer Netzwerke sowohl für den Berufsfindungsprozess als auch für den Karriereverlaufsprozess heraus, die bis heute einen zentralen Gegenstand netzwerkanalytischer Forschung bilden. Seine drei zentralen Thesen wollen wir zunächst für die Arbeitnehmer vorstellen und daran anschließend auf die Arbeitgeberseite übertragen.

Für die Arbeitgeberseite liegen bisher wenige repräsentative Studien vor, welche Potenziale die Analyse und Nutzung der sozialen Netzwerkbeziehungen von Bewerbern für Unternehmen bieten können. Dies ist insofern verwunderlich, als dass der Zugang zu externem Wissen über informelle und formelle Netzwerkbeziehungen heute einer der wettbewerbsentscheidenden Faktoren ist (Anderson et al., 2001). Wenn Unternehmen die Struktur der Netzwerkbeziehungen des Bewerbers also schon bei der Rekrutierung bewusst wäre, könnte dieser Wissenszugang ausgewertet und strategisch genutzt werden. Es stellt sich die Frage, warum nur wenige Unternehmen diese Chance bislang nutzen.

Such- und Findungsprozess erleichtern

Arbeitnehmer suchen und finden ihre Arbeitsplätze häufiger über soziale Beziehungen als über formale Suchkanäle (Brenke/Zimmermann, 2007). Soziale Beziehungen funktionieren dabei als Kanäle, durch die berufsbezogene Informationen bereitgestellt werden, was wiederum Suchkosten reduziert und die durchschnittliche Dauer der Suche verringert.

Abb. 1: Suchwege, Besetzungswege und Erfolgsquoten deutscher Unternehmen 2011

	Suchwege	Besetzungswege	Erfolgsquoten
Persönliche Kontakte	39,7	24,9	62,7
Eigene Inserate	42,1	23,5	55,9
Auswahl aus Leiharbeitern	2,8	1,4	50,7
Interne Praktika	2,8	1,2	42,0
Private Arbeitsvermittlung	7,6	2,8	36,3
Arbeitsagentur	42,8	15,3	35,8
Initiativbewerbungen	29,3	9,8	33,5
Stellenangebote im Internet	42,4	14,1	33,3
Auswahl aus Auszubildenden	2,8	0,8	27,7
Interne Stellenausschreibungen	22,6	3,2	14,4
Antwort auf Inserate Arbeitssuchender	5,6	0,7	12,6

Angaben in Prozent

Quelle: In Anlehnung an Dietz, Röttger & Szameitat 2011, 2 ff.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie können Methoden der sozialen Netzwerkanalyse gezielt im Rekrutierungsprozess eingesetzt werden?

Methodik: Netzwerkanalyse von Publikationsdaten erfolgreicher Wissenschaftler als Beispiel für die Anwendbarkeit der Netzwerkanalyse bei der Rekrutierung von hoch qualifizierten Mitarbeitern.

Praktische Implikationen: Die Netzwerkanalyse bietet zusätzliche und gezieltere Möglichkeiten, Kompetenzen von Bewerbern sowie deren Zugänge zu externem Wissen zu erkennen.

Diese Erkenntnis Granovetters ist mittlerweile in zahlreichen Studien für unterschiedliche Berufe und Qualifikationsniveaus bestätigt worden (Franzen/Hangartner, 2005).

Finden Arbeitgeber über Netzwerke auch leichter und schneller Arbeitnehmer? Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung konnte anhand einer Studie, basierend auf der IAB Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots (EGS) zeigen, dass Neueinstellungen am besten über soziale Kontakte gelingen (Dietz et al., 2011). Betrachtet wurden die Häufigkeit der verschiedenen Suchwege bei der Rekrutierung, die Besetzungswege, also der Suchweg, der letztendlich zur erfolgreichen Stellenbesetzung führte, und die Erfolgsquote, also der Anteil der erfolgreichen Stellenbesetzungen je Suchweg.

Abbildung 1 zeigt, dass die Suche über persönliche Kontakte mit 39,7 % zu den häufigsten Suchstrategien gehört und knapp ein Viertel aller Neueinstellungen tatsächlich über persönliche Kontakte zustande kamen, was den höchsten Anteil bei den Besetzungswegen darstellt. Besonders hervorzuheben ist, dass die Suche über persönliche Kontakte die besten Erfolgsaussichten hat (Besetzung der Stelle in zwei von drei Fällen).

Ebenfalls ist das Argument der kostensparenden Rekrutierung über soziale Netzwerke untersucht worden. Eine groß angelegte Auswertung von Daten aus der National Organisation Study (NOS) zeigt, dass sich die Suche über soziale Kontakte monetär für Unternehmen lohnt. Zudem wird die durchschnittliche Dauer der Personalsuche verringert (Marsden, 2001).

Übereinstimmung zwischen Arbeitsplatz und Qualifikation

Durch soziale Kontakte erfährt man nicht nur, wo eine Stelle zu besetzen ist, sondern erhält auch detaillierte Informationen über die Stelleninhalte und die Rahmenbedingungen im Unternehmen. Diese einleuchtende These Granovetters galt lange als widerlegt, da sich in einer Vielzahl von Studien kein Zusammenhang zwischen der Tatsache, dass die Stelle über soziale Kontakte gefunden wurde, und dem Erfolg des Stelleninhabers, der zumeist am Gehalt gemessen wurde, nachweisen ließ (Weiss/Klein, 2011). Obwohl Granovetters These aus monetärer Sicht zu verwerfen ist, zeigen Studien, dass ein starker Zusammenhang zwischen der Suche über Netzwerkbeziehungen und nicht monetären Arbeitsplatzmerkmalen besteht.

Arbeitsplätze, die über Netzwerkbeziehungen gefunden wurden, passen beispielsweise signifikant häufiger zur akademischen Qualifikation des Absolventen, was sich wiederum in einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit äußert (Franzen/Hangartner, 2005). Die „Stärke“ schwacher Beziehungen (Bekannte, ehemalige Kollegen, Kommilitonen) besteht darin, dass berufsbezogene Informationen, die die Arbeitssuchenden über diese Kanäle erhalten, heterogener sind als Informationen, die das nahe Umfeld (z. B. Familie, enge Freunde) bereitstellen kann. Die Wahrscheinlichkeit, eine passende Stelle zu finden, wird erhöht, während die Suchdauer und die Suchkosten minimiert werden. Diese These ist bis heute vielfach bestätigt, aber auch widerlegt worden (Mouw, 2003). Die Bedeutung der schwachen Beziehungen rückt allerdings im Bereich der Forschung zur Karriereentwicklung zunehmend in den Mittelpunkt. Hier zeigt sich, dass Personen, die über ein breites, diversifiziertes Netzwerk verfügen, also entsprechend viele schwache Beziehungen aufrechterhalten, innerhalb des Unternehmens zentrale Positionen (sog. Brokerpositionen) erhalten und festigen können (Burt, 2009).

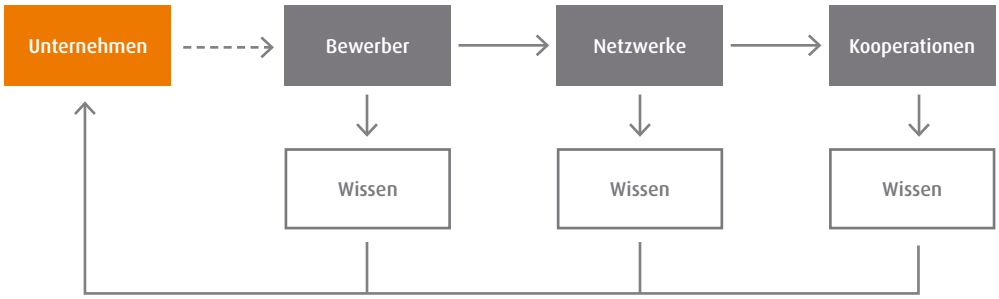
Netzwerkanalyse bei Schlüsselpositionen durchführen

Wir empfehlen, mithilfe der sozialen Netzwerkanalyse die Stärken des Beziehungsnetzwerks des zukünftigen Arbeitnehmers vorab zu beleuchten, gerade wenn es darum geht, Schlüsselpositionen zu besetzen, die den Zugang zu neuen Netzwerken und somit zu externem Wissen ermöglichen sollen.

Über die Netzwerke des Arbeitnehmers lassen sich so kurzfristig der Zugang zu neuen Netzwerken und langfristig neue Kooperationsbeziehungen realisieren. Eine Übersicht zu dieser Idee bietet Abbildung 2. Wissen kann von Unternehmen durch drei Kanäle erworben werden (Zellner/Fornahl, 2002): Dies sind die Rekrutierung von neuen Wissensträgern (Bewerber), der Wissenstransfer durch persönliche Netzwerke des Wissensträgers (informell) und der Wissenserwerb durch Lernprozesse in formellen Kooperationen.

Diese drei Wege können bereits im Rekrutierungsprozess durch Methoden der sozialen Netzwerkanalyse untersucht werden. Im ersten Schritt kann sie Informationen über den Bewerber liefern, der seine eigenen Qualifikationen und Kompe-

Abb. 2: 3-stufiger Prozess des Wissenszugangs



Quelle: In Anlehnung an Zellner (Fornahl, 2002, 193)

tenzen mit in das Unternehmen bringt, wodurch dieses Zugang zu seiner individuellen Wissensbasis erhält. Im zweiten Schritt kann sie Informationen über die unmittelbaren Netzwerkpartner des Bewerbers geben. Dieses Netzwerk ermöglicht sowohl ihm als auch dem einstellenden Unternehmen den Zugang zum Wissen der Netzwerkpartner. Im dritten Schritt kann untersucht werden, durch welche sozialen Netzwerkbeziehungen des Bewerbers innovative Kooperationsbeziehungen und somit ein Zugang zu den Wissensbasen anderer Unternehmen entstehen können.

Ein anschauliches Beispiel hierzu sind die Netzwerkaktivitäten von Consultingunternehmen. Diese rekrutieren ihre Berater oft danach, ob sie über ein ausgewiesenes Netzwerk an Geschäftskontakten verfügen. Zudem erweitern sie ihr Netzwerk dadurch, dass sie ihre Mitarbeiter gezielt bei einflussreichen Kunden positionieren und von diesen abwerben lassen. Das Netzwerk reicht somit über die Vorstände internationaler Konzerne, über Organisationen und Stiftungen, bis hin zu politischen Entscheidungsträgern.

Prototypisches Fallbeispiel aus der Automobilbranche

Die Suche nach Fachkräften führt in wissensintensiven Hochtechnologiebranchen zu einem starken Wettbewerb. Daher rekrutieren Unternehmen diese häufig direkt von der Universität (z. B. im Anschluss an die Promotion). Publikationen machen das Ergebnis der wissenschaftlichen Arbeit und die Expertise des Wissenschaftlers sichtbar und bilden den Lebenslauf und den bisherigen Karriereweg sehr präzise ab. Publikationsnetzwerke machen die Beziehungen, die ein Bewerber zu anderen Wissenschaftlern unterhält, sichtbar. Die Analyse von Publikationsdaten bietet eine gezielte Möglichkeit, einen Überblick über die fachliche Expertise sowie das Forschungsnetzwerk des Bewerbers zu erhalten. Diese Verbindungen im Forschungsnetzwerk sind die Kapitalressourcen des Bewerbers, durch die er fachliche Unterstützung und Informationen (über neue Entwicklungen etc.) erhält. Diese Informationen führen zu einem Wissensvorsprung und somit zu Wettbewerbsvorteilen für das Unternehmen. Mithilfe der Netzwerkanalyse kann untersucht werden, welche Expertennetzwerke im Fachgebiet des Bewerbers existent sind, wer welche Position darin einnimmt, welche Position der Bewerber selbst einnimmt und welche Verbindungen der Bewerber zu anderen Wissenschaftlern des Netzwerkes unterhält.

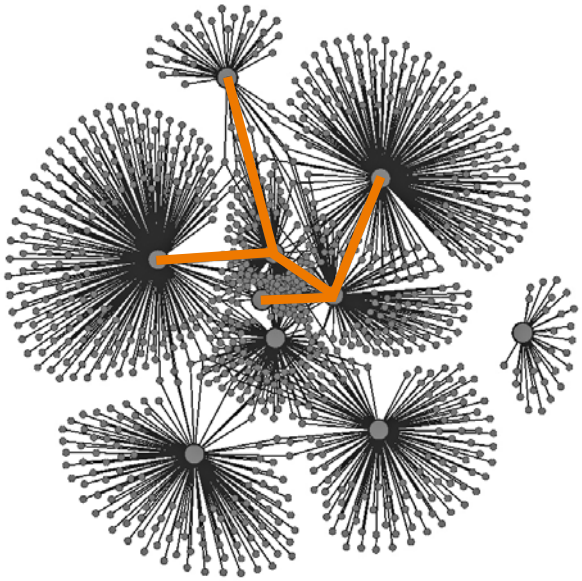
Da die Automobilbranche ein hoch innovatives Feld ist, in dem ein ständiger Wettbewerb um innovative Fahrzeugantriebe stattfindet, sind die Hersteller besonders auf neues Wissen und innovative Ideen aus der wissenschaftlichen Forschung angewiesen, sodass hier Experten für bestimmte Technologien schon heute mithilfe der sozialen Netzwerkanalyse identifiziert und aus den Universitäten und Hochschulen heraus abgeworben werden.

Daher stellen wir als Praxisbeispiel eine Publikationsdatenanalyse von Wissenschaftlern aus dem Bereich der konventionellen und innovativen Antriebssysteme vor, welche in ähnlicher Form von Personalabteilungen durchgeführt werden kann und als prototypisches Beispiel für Einstellungen von hoch qualifiziertem, forschungs- und entwicklungsorientiertem Personal dient. Die Daten dafür stammen aus der Online Datenbank Web of Science. Durch Anfragen für die Jahre 1960 bis 2013 und Ausschlusskriterien wurden die Daten auf bestimmte Technologien eingegrenzt. Diese Technologien sind Biokraftstoffe, konventionelle Kraftstoffe, elektrische Antriebe, Brennstoffzellen, Gasantriebe und Wasserstoffantriebe. Abbildung 3 zeigt die Netzwerkbeziehungen der Wissenschaftler, die die meisten Publikationen veröffentlicht haben. Eine Netzwerkbeziehung besteht, wenn Publikationen gemeinsam geschrieben wurden. Dazu werden, mithilfe der Software Gephi, die zehn Wissenschaftler mit der höchsten Anzahl an Publikationen sowie deren

direkte Netzwerkpartner herausgefiltert. Die Ergebnisse zeigen, dass die publikationsstärksten Wissenschaftler auch ein großes und dichtes Netzwerk aufweisen. Betrachtet man ihre Netzwerke im Detail, so wird deutlich, dass diese Forscher (bis auf eine Ausnahme) wiederum über andere Akteure des Netzwerks verbunden sind. Das wichtigste Ergebnis ist jedoch, dass sechs dieser Wissenschaftler auch miteinander publiziert haben, einige sogar mehrfach. Diese Erkenntnis ist zentral, da sie darauf schließen lässt, dass die Netzwerke zwischen erfolgreichen Wissenschaftlern stark ausgebildet sind, was ihre Expertise noch erhöht.

Zusätzlich haben wir den Spezialisierungsgrad der einzelnen Forscher analysiert. Ziel war es, zu erkennen, ob die Forscher nur zu einer Technologie erfolgreich publizieren (d. h. stark spezialisiert sind), oder ob sie in verschiedenen Technologiefeldern aktiv sind und ob sie eher mit spezialisierten oder diversifizierten Experten kooperieren. Der Spezialisierungsgrad wurde mithilfe des Herfindahl-Hirschman-Index (HHI) ermittelt. Ein niedriger HHI-Wert bedeutet, dass der Wissenschaftler sehr heterogene Publikationen hervorgebracht hat, was auf eine breite wissenschaftliche Expertise schließen lässt. Ein hoher HHI-Wert bedeutet, dass der Wissenschaftler sich auf eine einzige bzw. wenige Technologien spezialisiert hat. Es wurde ebenfalls ein durchschnittlicher HHI-Wert für die direkten Netzwerkpartner der Wissenschaftler ermittelt. Dieser gibt an, wie heterogen bzw. spezialisiert die direkten Netzwerkpartner sind.

Abb. 3: Beziehungsnetzwerk der zehn publikationsstärksten Wissenschaftler



Quelle: Eigene Darstellung

Die Ergebnisse zeigen, dass nur wenige Forscher hoch spezialisiert sind, sich also auf einen Technologiebereich beschränken. Diese Forscher arbeiten interessanterweise häufiger mit anderen Forschern zusammen, die ebenfalls hoch spezialisiert sind. Es ist also bei bestimmten Technologien die Ausbildung von kleinen, hoch spezialisierten Expertennetzwerken zu beobachten. Die Einstellung eines hoch spezialisierten Experten eröffnet also das Potenzial, auf spezialisiertes Wissen des Netzwerks zuzugreifen. Andersherum wäre es aber nicht angebracht, hoch spezialisierte Experten einzustellen, wenn man auf diversifiziertes Wissen zurückgreifen möchte, da weder der Experte noch sein Netzwerk diesen Zugang ermöglichen. Der Großteil der Forscher ist jedoch nicht bloß auf einen Technologiebereich spezialisiert, sondern heterogen aufgestellt. Diese Forscher haben sowohl Netzwerkpartner, die ebenso heterogen aufgestellt sind, als auch Netzwerkbeziehungen zu hoch spezialisierten Forschern. Es ist also ebenfalls die Ausbildung von großen Forschernetzwerken zu beobachten, die über eine breite und heterogene Wissensbasis verfügen.

Auswirkungen auf die Rekrutierung

Was bedeutet das in Bezug auf die Rekrutierung? Wenn Unternehmen „den“ Spezialisten für eine spezifische Technik suchen, kann ermittelt werden, welche Wissenschaftler die zentralsten Positionen im jeweiligen Expertennetzwerk innehaben.

Wenn dagegen ein Mitarbeiter für einen neuen, innovativen Bereich gesucht wird (der verschiedene Technologien kombiniert), dann ermöglicht es die Netzwerkanalyse, gezielt den besten „Vermittler im Netzwerk“ zu finden, der heterogene Fachgebiete miteinander verbindet. Wenn ein Automobilhersteller zum Beispiel an der Umsetzung einer neuen Antriebstechnologie arbeitet und einen Spezialisten auf diesem Gebiet einstellt und dieser über ein heterogenes Netzwerk verfügt, bleibt dieser Experte immer auf dem neusten Stand der Forschung und kann im Fall des Strategiewechsels zu einer anderen Technologie vom Wissenstransfer durch sein Netzwerk profitieren.

Es ist festzuhalten, dass es bei der Auswahl von Fachkräften wichtig ist, dass sie mit anderen Experten gut vernetzt sind. Dabei sollten sie ein heterogenes Netzwerk zu anderen Unternehmen sowie zu Universitäten haben, damit sie Impulse aus der Forschung aufnehmen und in die eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen tragen können. Dies ermöglicht einen Wissensvorsprung und somit Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern.

Implikationen für die Praxis

Methoden der sozialen Netzwerkanalyse lassen sich ohne große Mehrkosten auch in kleinen und mittelständischen

Abb. 4: Quellen für die Datenauswertung bei einer Sekundäranalyse

Daten	Quellen (Beispiel)	Datenzugang	Vorteile	Nachteile
Patentdaten	PATSTAT (Worldwide Patent Statistical Database)	frei zugänglich, kostenpflichtig	sehr objektiv, Längsschnittdaten	zeitintensiv, spezifische Berufe
Publikationsdaten	Web of Knowledge	frei zugänglich, kostenpflichtig	sehr objektiv, Längsschnittdaten	zeitintensiv, spezifische Berufe
Berufliche Netzwerke	Clusterinitiativen, Verbände, Unternehmernetzwerke	erschwerter Zugang, teilweise kostenpflichtig	sehr hoher Informationsgehalt	zeitintensiv
Soziale Netzwerke (online)	Facebook	Zugang zu Informationen teilweise gesperrt, kostenfrei	Soziale Kompetenz	Eingriff in Privatsphäre, geringe Relevanz für Einstellungen
Berufliche Netzwerke (online)	XING, LinkedIn, Research Gate	freier Zugang, kostenfrei	zeitsparend, Referenzen helfen bei Bewertungen	Eingriff in Privatsphäre

Quelle: Eigene Darstellung

Betrieben sinnvoll einsetzen. Man unterscheidet zwischen Primäranalyse und Sekundäranalyse.

Primäranalyse: Bei der Primärdatenauswertung bedient man sich Verfahren der Netzwerkanalyse unmittelbar im Bewerbungsgespräch oder im Assessment, wobei man den Bewerber soziale Kontakte visualisieren lässt. Die visuelle Erhebung erfolgt im Dialog mit dem Bewerber durch die Erstellung eines Netzwerkbildes oder einer Netzwerkkarte (Schönhuth, 2013). Dabei bringt der Bewerber die Beziehungen zu seinen (aus seiner Sicht) zentralen Kontakten entweder in Form einer freien Zeichnung (Netzwerkbild) oder in einer strukturierten Netzwerkkarte (meist Kreisdiagramm) zum Ausdruck. Die Netzwerkbilder bieten eine große Gestaltungsfreiheit, die es ermöglicht, weitreichende Informationen über das Netzwerk, die darin vorhandenen Akteure und das Zustandekommen, die Qualität und die Funktion der Beziehungen einzuholen. Da diese Methode sehr zeitintensiv ist und die Vergleichbarkeit mit den Netzwerkbildern anderer Bewerber gering ist, ist sie nur für den Führungsbereich empfehlenswert. Netzwerkkarten sind hingegen für alle Bereiche geeignet, da sie intuitiv anwendbar, leicht zu erstellen und gut vergleichbar sind. Man unterscheidet zwischen haptischen (fühlbaren) und digitalen Netzwerkkarten (Schönhuth, 2013). Bei den haptischen Karten werden dem Bewerber Papier und Stift oder zusätzliche Werkzeuge (Münzen, Spielfiguren) an die Hand gegeben, die digitalen Karten werden am PC erstellt. Durch die Netzwerkkarte kann der Bewerber dem zukünftigen Arbeitgeber sein bisheriges berufliches Kontaktnetzwerk sichtbar machen. Beispielsweise kann dem Bewerber eine Problemstellung an die Hand gegeben werden und er zeichnet diejenigen Netzwerkkontakte auf, die er zur Lösung des Problems kontaktieren würde.

Sekundäranalyse: Bei der Sekundäranalyse werden bewerberbezogene Daten ausgewertet.

Eine Übersicht mit Beispielen, wie diese gewonnen werden können, gibt Abbildung 4. Dies können neben den bereits vorgestellten Publikations- beispielsweise auch Patent- oder Fördermitteldaten sein. Zudem können auch Daten von realen Netzwerken (z. B Unternehmernetzwerke, Clusterinitiativen) oder Informationen von beruflichen und sozialen Netzwerkplattformen wie XING, LinkedIn oder Research Gate ausgewertet werden. Bei der Auswahl der Daten ist zu berücksichtigen, dass einige Analysen sehr zeitaufwendig sind. Zudem sind einige Angebote kostenpflichtig oder die Informationen über die Netzwerkmitglieder müssen direkt bei den Verantwortlichen des Netzwerks angefragt werden. Die so erhaltenen Informationen, zum Beispiel über die Mitglieder eines Unternehmernetzwerks, haben jedoch einen sehr hohen Informationsgehalt vor allem in Bezug auf branchenspezifische Expertisen und Kooperationsbeziehungen. Auch die Auswertung von Onlineplattformen für berufliche und soziale Kontakte können zentrale Informationen über die Bewerber liefern. Dabei ist jedoch darauf hinzuweisen, dass gerade allgemeine soziale Netzwerke (z. B. Facebook) kaum beruflich relevante Informationen enthalten und der Zugriff auf diese Netzwerke aus datenschutz-

rechtlichen Gründen fraglich ist. Diese Analysen können auch anhand des Lebenslaufs bzw. den allgemeinen Bewerbungsunterlagen erfolgen und ermöglichen eine objektivere Einschätzung der Kompetenzen der Bewerber. Im Rahmen der Stellenausschreibung können spezifische Angaben (z. B. Publikationen, Kooperations- oder Entwicklungsprojekte) abgefragt werden, welche Rückschlüsse auf das Netzwerk des Bewerbers ermöglichen.

Schon heute nutzen Großunternehmen (darunter auch namhafte Automobilhersteller) diese Datenzugänge, um hoch qualifizierte Fachkräfte direkt aus der Hochschule heraus zu rekrutieren oder anderweitig abzuwerben. Die vorgestellten Möglichkeiten sollten auch von anderen Unternehmen verstärkt genutzt werden, da die soziale Netzwerkanalyse gerade für die Suche nach hoch qualifizierten Fachkräften eine besondere Möglichkeit darstellt, die Kompetenzen der Mitarbeiter besser einzuschätzen und neue Netzwerkressourcen vorausschauend zu betrachten.

LITERATURVERZEICHNIS

Anderson, C. J./Glassman, M./McAfee, R. B./Pinelli, T. (2001): An investigation of factors affecting how engineers and scientists seek information, In: Journal of Engineering and Technology Management, 18, 131-155.

Burt, R. S. (2009): Structural Holes, The Social Structure of Competition. Harvard: Harvard University Press.

Brenke, K./Zimmermann, K. F. (2007): Erfolgreiche Arbeitssuche weiterhin meist über informelle Kontakte und Anzeigen. In: DIW Wochenbericht: 74, 325-331.

Dietz, M./Röttger, C./Szameitat, J. (2011): Betriebliche Personalsuche und Stellenbesetzungen, Neueinstellungen gelingen am besten über persönliche Kontakte. IAB Kurzbericht, 26/2011, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Dietz, M./Kubis, A./Leber, U./Müller, A./Stegmaier, J. (2013): Personalsuche in Deutschland, Kleine und mittlere Betriebe im Wettbewerb um Fachkräfte. IAB Kurzbericht, 10/2013, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Fernandez, R. M./Castilla, E. J./Moore, P. (2000): Social Capital at Work: Networks and Employment at a Phone Center. In: The American Journal of Sociology, 105, 5, 1288-1356.

Franzen, A./Hangartner, D. (2005): Soziale Netzwerke und beruflicher Erfolg, Eine Analyse des Arbeitsmarkteintritts von Hochschulabsolventen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 57, 3, 443-465.

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

Granovetter, M. S. (1995): Getting a Job: A Study of Contacts and Careers. Chicago: University of Chicago Press, 3rd. edition.

Marsden, P. V. (2001): Interpersonal Ties, Social Capital and Employer Staffing Practices. In: Nan, L.; Cook, K.; Burt, R. S. (Hrsg.) (2001): Social Capital: A Theory of Social Structure and Action. New York: Cambridge University Press, 105-125.

Mouw, T. (2003): Social Capital and Finding a Job: Do Contacts matter? American Sociological Review, 68, 868-898.

Schönhuth, M. (2013): Landkarten sozialer Beziehungen. Partizipativ-visuelle Datenerhebung mit haptischen und elektronischen Werkzeugen: Entwicklungen - Typen - Möglichkeiten - Grenzen. In: Schönhuth, M.; Gamper, M.; Kronenwett, M.; Stark, M. (2013): Visuelle Netzwerkforschung, Qualitative, quantitative und partizipative Zugänge.

Weiss, F./Klein, M. (2011): Soziale Netzwerke und Jobfindung von Hochschulabsolventen, Die Bedeutung des Netzwerktyps für monetäre Arbeitsmarkterträge und Ausbildungsadäquatheit. In: Zeitschrift für Soziologie, 40, 3, 228–245.

Zellner, C./Fornahl, D. (2002): Scientific knowledge and implications for its diffusion. In: Journal of Knowledge Management, 6, 2, 190-198.

KATHARINA GERLACH
Centre for Regional and Innovation Economics (CRIE), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Universität Bremen
E-Mail: kgerlach@uni-bremen.de
www.crie.uni-bremen.de

DR. DIRK FORNAHL, PD
Centre for Regional and Innovation Economics (CRIE), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Universität Bremen
E-Mail: dirk.fornahl@uni-bremen.de
www.crie.uni-bremen.de

LUTZ RICHTER
Centre for Regional and Innovation Economics (CRIE), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Universität Bremen
E-Mail: l.richter@uni-bremen.de
www.crie.uni-bremen.de

SUMMARY

Research question: How can social network analysis be strategically applied in personal recruiting processes?
Methodology: Network analysis based on publications by prominent scientists as an example for the use of network analysis in recruiting process of high educated stuff.
Practical implications: Social network analysis offers additional and more specific opportunities to identify the competencies of applicants and their access to external knowledge sources.

Die stille Macht der Vermittlung: Netzwerkdynamik in neuen Projekten

Von **Dr. Sebastian Ulbrich** (ETH und Universität Zürich)

In der heutigen Wissensgesellschaft spielt projektbasierte Arbeit eine große Rolle, die in Zukunft weiter wachsen wird. Teams arbeiten oft ortsunabhängig und über mehrere Zeitzonen hinweg. Mobile und flexible Arbeitsformen werden dadurch immer wichtiger.

Für Unternehmen ergeben sich daraus neue Herausforderungen, zum Beispiel Teams schnell und bedarfsgerecht zusammenzustellen und Kooperationsfähigkeit zu gewährleisten. Die neuen Arbeitsformen stellen zudem hohe Anforderungen an die Mitarbeiter, die immer häufiger die Aufgabe haben, eigene Projekte zu definieren, diese gemeinsam mit anderen zu lancieren und in hoher Eigenverantwortung zu bearbeiten. Künftig werden Mitarbeiter noch stärker gefordert sein, sich flexibel zwischen Arbeitskontexten zu bewegen; besonders bei Projekten in der Forschung und Entwicklung, wo es darum geht, sich schnell wandelnden Marktbedingungen anzupassen. Informellen Netzwerken zwischen Funktionen, Bereichen oder Standorten kommt hier eine besonders große Bedeutung zu.

Dieser Beitrag geht der Frage nach, wie sich Netzwerke bei der Initiierung interdisziplinärer Projekte über die Zeit verändern. Dabei wird dem Vermittlungspotenzial einzelner Personen besondere Beachtung geschenkt. Anhand einer Fallstudie werden verschiedene Schritte der Vernetzung und der Einfluss von Vermittlung illustriert; es werden allgemeine Handlungsempfehlungen abgeleitet, wie die Vermittlung mit einfachen Maßnahmen gefördert werden kann, um die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen langfristig zu erhöhen.

Netzwerkpositionen und Vermittlungspotenzial

Von individuellen Karrieren bis zur erfolgreichen Zusammenarbeit in Unternehmen sind Netzwerke essenzielle Bestandteile des Berufsalltags. Jeden Tag werden neue Kontakte geknüpft, alte Kontakte aufgefrischt oder verblassen mit der Zeit.

Netzwerke sind entscheidende Strukturen für Kommunikation und Zusammenarbeit und sie entwickeln sich ständig weiter. In Unternehmen können große Unterschiede zwischen Organigramm und informellen Netzwerken bestehen (Cross/Thomas, 2009). Während formale Strukturen oft über Monate oder sogar Jahre stabil bleiben, können sich unternehmensinterne Kommunikationsnetzwerke täglich verändern.

Dabei kommt der Vermittlung in Netzwerken eine besondere Bedeutung zu. Vermittlung tritt beispielsweise auf, wenn eine Person zwei Kontakte einander vorstellt oder eine Anfrage eines Kontakts weiterleitet. Diese einfache Verhaltensweise kann in Netzwerken mit der Zeit wertvolle Effekte erzielen. Indem Personen miteinander ins Gespräch gebracht werden, steigert sich die Effizienz der unternehmensinternen Kommunikation und die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen ihr Wissen miteinander teilen (Hansen, 1999). Zwar kann jede Person zwischen ihren Kontakten vermitteln, doch je nach Netzwerkposition ergibt sich ein unterschiedliches Vermittlungspotenzial, gemessen an der Zahl der Möglichkeiten, zwei Kontakte miteinander zu vernetzen.

Allgemein wird zwischen zentralen und peripheren Netzwerkpositionen, Netzwerkpositionen zwischen Gruppen und der Einbindung in Gruppen oder Communities unterschieden (siehe Abb.1).

Dabei haben Personen in zentralen Positionen, sogenannte Hubs, sehr große Netzwerke und ein höheres Vermittlungspotenzial als Personen mit wenigen Kontakten. Die Hub-Position hat den Nachteil, dass die Pflege der Beziehungen aufwendig ist, sodass die Intensität der Verbindungen schwächer ausfällt als bei Personen mit wenigen Kontakten.

Personen, die ausgewählte Kontakte zu unterschiedlichen Gruppen, zum Beispiel zu verschiedenen Abteilungen, besitzen, haben ein geringeres Vermittlungspotenzial als Hubs. Diese Personen, im Netzwerkjargon auch Connectors genannt, besetzen Schnittstellen in Unternehmen, pflegen einen intensiveren Austausch und können Kontakte gezielter miteinander ins Gespräch zu bringen.

Die Netzwerkpositionen mit dem geringsten Vermittlungspotenzial finden sich in dicht vernetzten Communities. Hier haben die meisten Mitglieder ohnehin häufig Kontakt, sodass Vermittlung keinen Mehrwert bietet.

Generell gilt: Wer sich mit vielen Personen aus unterschiedlichen Gruppen oder Bereichen vernetzt, verfügt über ein größeres Vermittlungspotenzial als Personen, die sich bevorzugt innerhalb ihrer eigenen Community vernetzen. Studien zum Sozialkapital belegen, dass aus einer Vermittlungsposition heraus der Blick über den Tellerrand leichter gelingt, denn

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie verändern sich Kommunikationsnetzwerke bei der Initiierung neuer Projekte? Welchen Einfluss hat Vermittlung in Netzwerken und wie ändert sich dieser im Laufe der Zeit?

Methodik: Fallstudie im Längsschnitt, organisationale Netzwerkanalyse, qualitative Interviews.

Praktische Implikationen: Zu Beginn eines Projekts werden neue Kontakte geknüpft und miteinander ins Gespräch gebracht, um das Vorhaben auf eine gemeinsame Basis zu stellen. Vermittlung wird durch bewussten Umgang mit Netzwerkpositionen, aktive Vernetzung und Training von Vernetzungsstrategien gefördert.

dank ihrer diversifizierten Netzwerke gewinnen Vermittler Einblicke in verschiedene Wissensgebiete (Burt, 1992; 2004). Diese Informationsvorteile zahlen sich aus: bei Karrieremöglichkeiten, positiver Lohnentwicklung und guten Ideen sind Personen in Vermittlungspositionen im Vorteil (Burt, 2005).

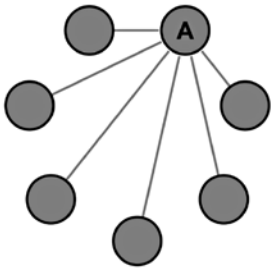
Vermittlung fördert Innovation

Das Neue entsteht oft an den Schnittstellen zwischen Disziplinen, Gruppen oder Organisationen durch neuartige Kombination von Ressourcen und die Integration von Wissen aus verschiedenen Communities (Van de Ven et al.; 1999; Garud/Karnøe, 2001; Ibarra/Kilduff/Tsai, 2005). Wenn es um Innovation geht, ist Vermittlung für Unternehmen von besonderem Wert. Unternehmensinterne Netzwerke sind in der Regel entlang von Team- oder Abteilungsgrenzen fragmentiert. Aus Netzwerkperspektive finden sich hier dicht vernetzte Communities in den Teams oder Abteilungen und relativ wenige Connectors. Fragmentierung und das damit verbundene Gruppendenken stellt ein Hindernis für Innovation dar (Cross/Thomas, 2009).

Vermittlung lässt die sozialen Grenzen zwischen Abteilungen durchlässiger werden. Es sind meist Personen an den Schnittstellen, die Ideen aufgreifen und, wenn es die Rahmenbedingungen zulassen, in Projekten umsetzen. Solche Personen können Projektleiter sein oder einfach motivierte Mitarbeiter, die im Unternehmen die Initiative ergreifen und Projekte lancieren. Wie Obstfeld (2005) in der Automobilbranche nach-

Abb. 1: Netzwerkpositionen und ihre Bedeutung für das Vermittlungspotenzial

Hub

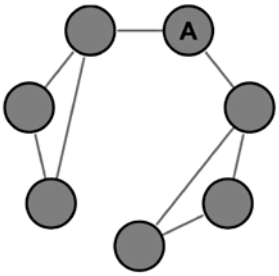


Zentrale Position im Netzwerk

Vorteile:
- hohes Vermittlungspotenzial
- viele Informtionsvorteile
- Informationskontrolle

Nachteile
- aufwendige Netzwerkpflege
- andere abhängig vom Hub
- geringer Zusammenhalt

Connector

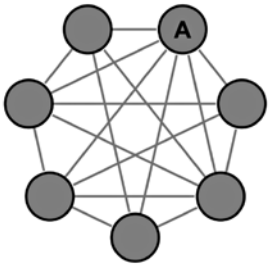


Verbindet Gruppen im Netzwerk

Vorteile:
- gezielte Vermittlung zwischen Gruppen (mittleres Vermittlungspotenzial)
- Blick über den Tellerrand
- starke Verbindungen möglich

Nachteile:
- ohne Connector Gruppen getrennt
- unterschiedlichen Interessen ausgesetzt

Community



Einbettung in eng vernetzte Gruppe

Vorteile:
- hoher Zusammenhalt
- gute Förderung und Unterstützung
- effiziente Aufgabenbearbeitung

Nachteile
- geringes Vermittlungspotenzial
- Gruppendenken möglich
- wenig neue Intormationen

Quelle: Eigene Darstellung

weisen konnte, waren Ingenieure, die Personen aufgrund gemeinsamer Interessen und Ziele miteinander ins Gespräch brachten, entscheidende Treiber für Innovation. Ungeachtet der Netzwerkgröße und Expertise hing der Erfolg der Projekte von der Haltung der Ingenieure ab, zwischen anderen zu vermitteln.

Durch regelmäßigen Kontakt zu Personen aus anderen Bereichen kann die eigene Arbeitsweise überprüft und gegebenenfalls neue Methoden und Lösungen übernommen werden.

Für erfolgreiche Vermittlung ist es hilfreich, flexibel zwischen den Perspektiven verschiedener Bezugsgruppen wechseln zu können, um lokale Praktiken besser zu verstehen (Williams, 2002). Perspektivenwechsel und der Aufbau tragfähiger Beziehungen ermöglichen es, einen guten Überblick zu bekommen, wer über welches Wissen im Unternehmen verfügt und wer welche Experten kennt (Cross et al., 2001; Monge/Contractor, 2003). Indem Vermittlung die Kommunikationswege in Unternehmen verkürzt, wird die Suche nach relevantem Wissen insgesamt effizienter (Burt, 2004). Dabei reicht es nicht aus, Kontakte zu Personen aus unterschiedlichen Bereichen zu pflegen, man muss auch wissen, wen man mit welchem Ziel in das Projektvorhaben einbinden kann. Vermittlung spielt dabei eine besondere Rolle bei innovativen Projekten und ist der erste Schritt, um zu sondieren, mit wem tragfähige Beziehungen aufgebaut werden können. Besonders in umfassenderen Projekten ist eine breite interne Unterstützung essenziell für die Mobilisierung von personellen und finanziellen Ressourcen (Van de Ven et al., 1999; Garud/Karnøe, 2001). Die folgende Fallstudie zeigt, wie Vermittlung gezielt gefördert werden kann und wie Forscher ihre Netzwerkpositionen bei der Initiierung von Projekten verändern.

Netzwerkentwicklung in der Projektinitiierung

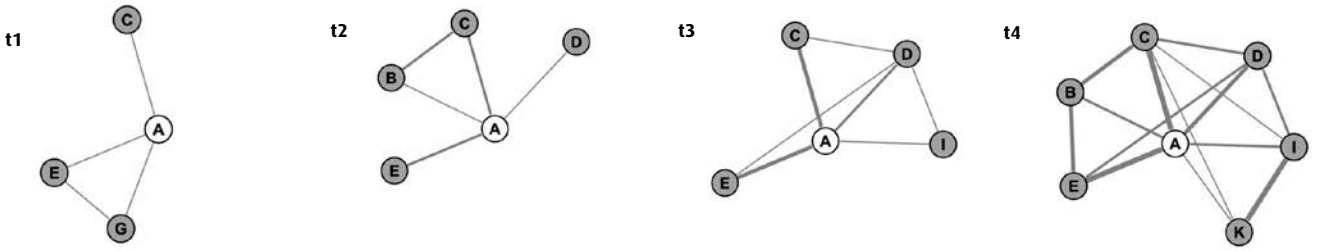
Die Studie wurde an einem Institute for Advanced Study (IAS) durchgeführt. Im Zentrum der Organisation stand ein Fellowship-Programm, das sechs Professoren unterschiedlicher Fachbereiche (sog. Fellows) Ressourcen für die Initiierung innovativer Projekte zur Verfügung stellte. Die Fellows einigten sich auf ein gemeinsames Rahmenthema, das über einen Zeitraum von fünf Jahren bearbeitet wurde. Insgesamt wurden neben den sechs Fellows 37 weitere Wissenschaftler am IAS begleitet, die ein breites Spektrum an Disziplinen abdeckten und vorher noch nicht zusammengearbeitet hatten. Zur Erhebung der Netzwerkdaten wurden insgesamt 129 halbstündige Interviews geführt, über einen Zeitraum von 21 Monaten.

Die Datenerhebung umfasste vier Messzeitpunkte (t1-t4). Die Wissenschaftler gaben jeweils an, mit wem sie in den vergangenen drei Monaten über ihre Projekte gesprochen hatten. Es wurden nur Interaktionen berücksichtigt, die sie mit Personen am IAS geführt hatten. Die Namen der Kontakte wurden protokolliert und netzwerkanalytisch ausgewertet. Am stärksten ist die Verbindung dann, wenn sich zwei Wissenschaftler in allen vier Messzeiträumen ausgetauscht hatten.

Im Erhebungszeitraum arbeiteten die Wissenschaftler an diversen Projekten (allein oder zu zweit). Die Falldarstellung konzentriert sich auf zwei Projekte, die während der Erhebung initiiert wurden und an denen mindestens drei Fellows teilnahmen. Die Projekte wurden von Fellow A und Fellow B initiiert und resultierten in interdisziplinären Forschungsanträgen.

Fellow A baute sein Netzwerk schrittweise auf und vermittelte dabei wiederholt zwischen einzelnen Personen. Er brachte damit verschiedene Kompetenzen in sein Netzwerk ein.

Abb. 2: Netzwerkentwicklung am Beispiel des Projekts von Fellow A



A kann in t1 potenziell zwischen C und E sowie C und G vermitteln. A bespricht seine Idee mit G, dem Direktor des IAS, Fellow C ist an einer Kooperation interessiert.

Wiederholte Kommunikation bestimmt die Stärke der Verbindungen. Fellow E wird von A regelmäßig als Experte für Methoden in die Diskussion einbezogen.

In t3 vermittelt A zwischen C und D sowie E und D. I entscheidet sich ebenfalls für das Engagement im Projekt. Während A, C und D konzeptionell engagiert sind, übernehmen A und I operative Aufgaben.

In t4 bilden A, C, D, und I eine Community. E steht weiterhin beratend in Kontakt mit A. I und K sind in einem weiteren Projekt gemeinsam engagiert. I vermittelte den Kontakt zwischen K und A.

Quelle: In Anlehnung an Ulbrich, 2011, S. 155.

Das Vermittlungspotenzial von Fellow A nahm mit der Zeit insgesamt ab, gleichzeitig stieg der direkte wiederholte Austausch der Projektteam-Mitglieder. Während Fellow A zunächst mehrfach eine Vermittlungsposition einnahm, formierte sich um sein Projekt schrittweise eine Community-Struktur, die eine intensive inhaltliche Zusammenarbeit ermöglichte.

Fellow B initiierte sein Projekt erst im dritten Erhebungszeitraum. Er hatte das Ziel, mit mehreren Fellows einen Projektantrag zu formulieren. Im letzten Erhebungszeitraum führte er viele Gespräche mit Fellows und Mitarbeitern und gewann zwei weitere Fellows für das Vorhaben. Diese drei Personen bildeten das Kernteam des Projekts. Anders als A trennte B klar zwischen der Koordination im Kernteam und den drei Teilprojekten, die jeweils von einem der Fellows geleitet wurden. Zwischen den Teilprojekten vermittelten die Fellows im Kernteam, darüber hinaus gab es kaum Verbindungen zwischen den beteiligten Mitarbeitern.

Die Netzwerkpositionen der Fellows A und B änderten sich von der Projektidee bis zur Etablierung der Projektteams. Zu Beginn knüpften sie neue Kontakte und vernetzten Personen miteinander, um das Vorhaben auf eine gemeinsame Basis zu stellen. Beide Projektinitiierungen mündeten in einer Community-Struktur. A baute langfristig eine Community auf, die alle projektrelevanten Aspekte integrierte. B konnte durch die Konzentration auf strategische und administrative Aufgaben im Kernteam und der Vermittlung zwischen Kernteam und Mitarbeitern auf operativer Ebene ein größeres Projekt in kürzerer Zeit initiieren.

Fazit: Die Vermittlung in Netzwerken systematisch fördern

Es sind oft die Vermittler in informellen Kommunikationsnetzwerken, die in Unternehmen wichtige Impulse geben. Das passiert so beiläufig, dass der Mehrwert, den Vermittlung in unternehmensinternen Netzwerken erzeugt, oft unentdeckt bleibt und dementsprechend selten gewürdigt wird. Daher ist es wichtig, die Sichtbarkeit des Phänomens zu erhöhen. Dies kann zum Beispiel durch die Identifikation wichtiger Netzwerkpositionen und die Anerkennung oder Wertschätzung von Vermittlung geschehen. Die Visualisierung von unternehmensinternen Kommunikationsnetzwerken verschafft dabei einen schnellen Überblick über die Struktur der Netzwerke. Da jeder Mitarbeiter das Potenzial hat, Vermittlungspositionen in Netzwerken einzunehmen, ist es hilfreich, durch Trainings oder Coachings Grundprozesse sozialer Netzwerke bewusst zu machen und Vernetzungsstrategien zu erklären. Und auch Unternehmen können Personen aktiv miteinander ins Gespräch bringen. Viele einfache Maßnahmen wie Mentoring-Programme oder Communities of Practice werden heute schon mit Erfolg für die Vermittlung eingesetzt. Dass für die Initiierung von neuen Projekten schon ein gemeinsamer Ort und ein gemeinsames Thema förderlich sein können, wurde am IAS gezeigt.

DR. SEBASTIAN ULBRICH
Collegium Helveticum, ETH und Universität Zürich
E-Mail: ulbrich@collegium.ethz.ch
www.collegium.ethz.ch

LITERATURVERZEICHNIS

Burt, R. S. (1992): Structural Holes: the social structure of competition, Cambridge.

Burt, R. S. (2004): Structural Holes and Good Ideas, American Journal of Sociology, 110, 349-399.

Burt, R. S. (2005): Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital, Oxford.

Cross, R./Parker, A./Prusak, L./Borgatti, S. P. (2001): Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks, Organizational Dynamics, 30(2), 100-120.

Cross, R./Thomas, R.J. (2009): Driving Results Through Social Networks: How Top Organizations Leverage Networks for Performance and Growth. San Francisco.

Garud, R./Karnøe, P. (2001): Path Creation as a Process of Mindful Deviation, in: Garud, R./Karnøe, P. (Hg.): Path dependence and creation, Mahwah.

Hansen, M. T. (1999): The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. Administrative Science Quarterly, 44, 82-111.

Ibarra, H./Kilduff, M./Tsai, W. (2005): Zooming in and out: Connecting individuals and collectivities at the frontiers of organizational network research, Organization Science, 16(4), 359-371.

Monge, P. R./Contractor, N. S. (2003): Theories of Communication Networks, Oxford.

Obstfeld, D. (2005): Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation, Administrative Science Quarterly, 50(1), 100-130.

Ulbrich, S. (2011): The Walking Tree - Organisation neuer Forschung in der Wissenschaft: Zusammenarbeit zwischen Integration und Differenzierung, Magdeburg. Verfügbar unter: http://edoc2.bibliothek.uni-halle.de/hs/content/titleinfo/19231 [01.12.2013].

Van de Ven, A. H./Polley, D. E./Garud, R./Venkatamaran, S. (1999): The Innovation Journey, Oxford.

Williams, P. (2002): The Competent Boundary Spanner, Public Administration, 80(1), 103-124.

SUMMARY

Research question: How do communication networks develop in project initiation? What effect does brokerage have on network development?
Methodology: Case study, organizational network analysis, interviews, longitudinal design.
Practical implications: During early stages of a project, it is important to connect with new contacts and make introductions in order to create a common ground. Brokerage in corporate communication networks can be promoted through systematic use of network positions, networking and training of network strategies.

Transformationale Führung: Empathie kann Gruppenleistung gefährden

Von **Prof. Dr. Florian Kunze** (Universität St. Gallen) und **Prof. Dr. Simon Barend de Jong** (University of Bath)

Die transformationale Führung ist das in der Forschung und Praxis mit am häufigsten untersuchte und verwendete Führungsmodell. Transformationale Führungskräfte verändern langfristig die Werte und Motive der Geführten dadurch, dass sie eine überzeugende gemeinsame Vision vorgeben, als Vorbild wahrgenommen werden, zu neuen Ideen und zur Reflexion anregen sowie die Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters voranbringen (Bass, 1985; Felfe, 2006).

Damit unterstützt diese Führungsform nachhaltige übergeordnete Ziele, die im Gegensatz stehen zu rein individuellen Zielvereinbarungen zwischen Führungskraft und Geführten, wie sie durch die sogenannte transaktionale Führung gefördert werden. Mehrere Hundert Studien in den vergangenen 20 Jahren haben gezeigt, dass sich transformationale Führung scheinbar positiv auf die Leistungsfähigkeit von Individuen, Arbeitsgruppen und auch ganzen Unternehmen auswirkt (vgl. Wang/Oh/Courtright/Colbert, 2011).

Dies hat dazu geführt, dass das Training von transformationalem Führungsverhalten ein fester Bestandteil von Führungskräfteentwicklungsprogrammen in vielen Unternehmen geworden ist.

In letzter Zeit gibt es allerdings in der Führungsforschung verstärkt Stimmen, die die einseitig positive Wirkung von transformationaler Führung anzweifeln. Besonders wird der zu breite Inhalt des transformationalen Führungskonstrukts, das aus bis zu sechs verschiedenen Unterdimensionen besteht (Individuelle Beachtung und Förderung der Mitarbeiter, Intellektuelle Anregung der Mitarbeiter, Vorbildhandeln der Führungskraft, Höchste Leistungserwartung an die Mitarbeiter, Formulieren und Verbreiten einer kollektiven Vision, das Verbreiten und Fördern von kollektiven Zielen), kritisiert.

Diese Unterdimensionen werden fast nie auf ihre separate Wirkung getestet und zumeist unreflektiert zu einer übergeordneten Führungsvariable zusammengefasst (Van Knippenberg/Sitkin, 2013). Insbesondere hat sich im Zuge dieser Diskussion in den letzen Jahren ein Forschungsstrang entwickelt, der zwischen „individuellen“ Dimensionen und „kollektiven“ Dimensionen von transformationaler Führung unterscheidet und der negative und positive empirische Effekte dieser verschiedenen Dimensionen auf Gruppen und Unternehmensebene untersucht.

Ziel dieses Artikels ist es, die aktuelle Forschung in diesem Bereich anhand zweier aktueller Studien (Kunze/De Jong/Bruch, 2013; Wu/Tsui/Kinicki, 2010) zu beschreiben und daraus zentrale Implikationen für Führungskräfte in Unternehmen abzuleiten.

Individuelle und kollektive transformationale Führung

Die Idee, dass es zwei unterschiedliche Subdimensionen von transformationaler Führung geben könnte, geht auf einen the-

Abb. 1: Dimensionen der individuell- und kollektiv-orientierten transformationalen Führung

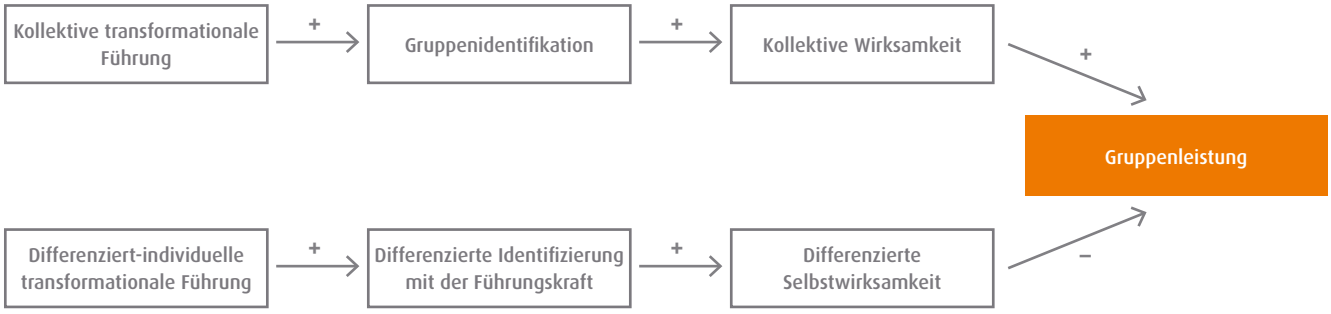
Individuell-orientierte Dimensionen von transformationaler Führung	Kollektiv-orientierte Dimensionen von transformationaler Führung
Individuelle Beachtung und Förderung	Formulieren und Verbreiten einer kollektiven Vision
Individuelle intellektuelle Stimulation	Verbreiten und Fördern von kollektiven Zielen

Quelle: Kunze/De Jong/Bruch, 2013

ABSTRACT

Forschungsfrage: Haben die individuell und die kollektiv ausgerichteten Dimensionen der transformationalen Führung eine unterschiedliche Auswirkung auf die Leistungsfähigkeit von Teams und Unternehmen?
Methodik: Zwei empirische Untersuchungen mit 70 Arbeitsgruppen bzw. 157 Unternehmen.
Praktische Implikationen: Führungskräften sollte nicht mehr unreflektiert von der transformationalen Führung als dem „goldenen Weg" des erfolgreichen Führungsverhaltens berichtet werden. Individuelle Förderung von Mitarbeitern kann sich negativ auf die Gruppenleistung auswirken.

Abb. 2: Wirkung transformationaler Führung in Arbeitsgruppen auf die Gruppenleistung



+ Es liegt ein positiver und statistisch bedeutsamer Zusammenhang zwischen den Variablen vor („Je mehr, desto weniger-Verhältnis")

– Es liegt ein negativer und statistisch bedeutsamer Zusammenhang zwischen den Variablen vor („Je mehr, desto weniger-Verhältnis")

Quelle: Wu/Tsui/Kinicki, 2010

oretischen Artikel von Kark und Shamir aus dem Jahr 2002 zurück (vgl. Kark/Shamir, 2002).

In diesem Artikel wird vermutet, dass es individuell-orientierte und kollektiv-orientierte Facetten von transformationaler Führung gibt (vgl. auch Abb. 1).

Individuelle Dimension: Zu den individuellen Komponenten zählen vor allem die Dimensionen „individuelle Beachtung" und „individuelle intellektuelle Stimulierung". Bei diesen Führungsverhalten geht es darum, dass die Führungskraft die Potenziale des einzelnen Mitarbeiters fördert und ihn außerdem dazu anregt, Bewährtes in Frage zu stellen und neue Ideen zu entwickeln. Diese Führungsdimensionen steigern deshalb vor allem die individuelle Identifizierung des Geführten mit der Führungskraft, da die individuellen Werte und Ziele des Mitarbeiters in Einklang mit denen der Führungskraft gebracht werden. Für Prozesse und die Leistungsfähigkeit von ganzen Teams und Departments hingegen ist es fraglich, ob eine Fokussierung auf die individuellen Dimensionen der transformationalen Führung zu den gewünschten Leistungszuwächsen führen kann, wie sie bisher durch diese Forschung propagiert wird.

Kollektive Dimension: Im Gegensatz dazu gibt es auch kollektiv-orientierte Dimensionen von transformationaler Führung, wie insbesondere das Formulieren und Kommunizieren einer kollektiv-inspirierenden Vision und das Verbreiten und Fördern von kollektiven Zielen. Hier verbreitet die Führungskraft vor allem gemeinsame Zielvorstellungen, von denen alle Gruppen- und Unternehmensmitglieder gleichzeitig überzeugt werden sollen. Diese kollektiven Bestandteile der transformationalen Führung führen nach Kark und Shamir (2002) vor allem zu einer stärkeren Identifikation mit kollektiven Einheiten wie Arbeitsgruppen und ganzen Unternehmen, da die individuellen Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Einklang mit den kollektiven Zielen gebracht werden.

Folgen transformationaler Führung auf Gruppenebene

Diese konzeptuellen Überlegungen zur individuellen und kollektiven Subdimension von transformationaler Führung und

deren Auswirkungen auf kollektive Prozesse wurde von Wu, Tsui und Kinicki im Jahr 2010 für Gruppenprozesse exemplarisch getestet.

Als eine Weiterentwicklung des Modells von Kark und Shamir (2002) nahmen sie an, dass nicht nur die Inhalte der verschiedenen Dimensionen (individuell oder kollektiv) eine Rolle spielen, sondern auch, ob sie für alle Mitarbeiter gleich oder differenziert, d. h. unterschiedlich für die verschiedenen Teammitglieder, angewendet werden.

Wie in Abbildung 2 dargestellt, war ihre Hypothese, dass eine einheitliche Anwendung der kollektiv-orientierten transformationalen Führungsdimensionen die kollektive Gruppenidentifikation erhöhen sollte.

In direkter Folge dessen sollte auch die gemeinsame Wirksamkeitsüberzeugung (d. h., inwiefern die Mitarbeiter die Überzeugung oder das Selbstvertrauen haben, durch gemeinsames Handeln ihre gesteckten Ziele zu erreichen) innerhalb der Arbeitsgruppe und im letzten Schritt schließlich auch die Gesamtgruppenleistung gesteigert werden.

Dahingegen vermuteten sie, dass eine Differenzierung der individuell-orientierten Dimensionen der transformationalen Führung dadurch, dass die Teamführungskraft manche Mitarbeiter mehr beachtet und fördert, manche weniger, auch zu einer stark unterschiedlichen Identifikation der einzelnen Mitarbeiter mit der Führungskraft führt. Dies bedeutet, dass sich einzelne Mitarbeiter besonders durch die Führungskraft wertgeschätzt fühlen und damit eine enge Beziehung mit dieser aufbauen, wohingegen andere Mitarbeiter weniger Unterstützung und Förderung erfahren und sich damit weniger mit der Führungskraft identifizieren.

In der Folge führt dies zu starken Unterschieden in der individuellen Wirksamkeitsüberzeugung innerhalb der Arbeitsgruppe, was sich schlussendlich negativ auf die Gesamtgruppenleistung auswirkt.

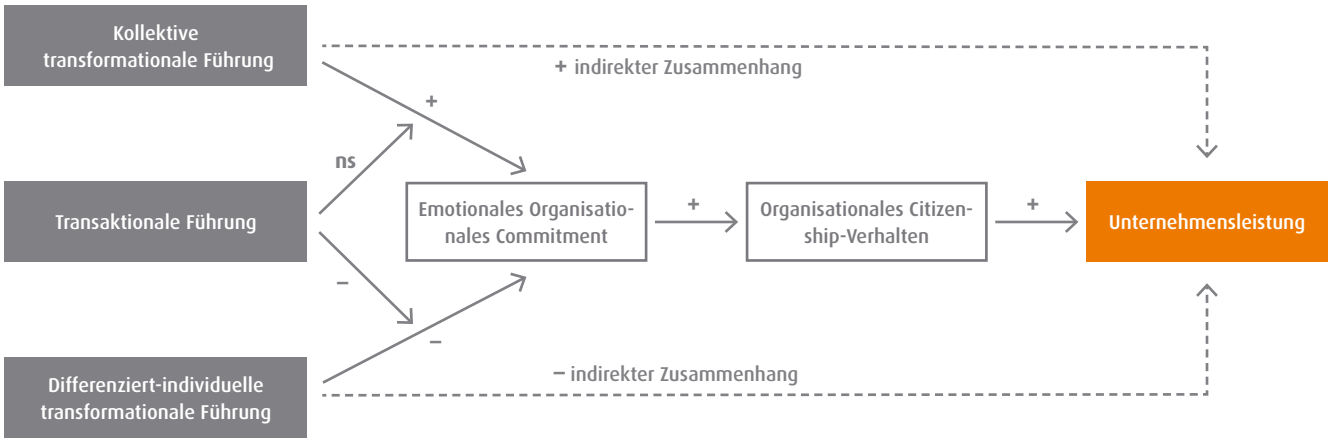
Zusammenfassend vermuteten die Autoren also, dass sich die einheitliche Anwendung der kollektiven Dimensionen der transformationalen Führung indirekt positiv auf die Gruppenleistungsfähigkeit auswirken, wohingegen eine Differenzierung der individuellen Dimensionen der transformationalen Führung sich negativ auf die Gruppenleistungsfähigkeit auswirken.

Diese Hypothesen wurden in einer Stichprobe von 70 Arbeitsgruppen mit 573 Teammitgliedern aus acht amerikanischen Unternehmen aus verschiedenen Branchen (Gesundheit, Telekommunikation, Einzelhandel, Bausektor und Erholungssektor) getestet.

Mithilfe von Strukturgleichungsanalysen konnten die Autoren die vermuteten Zusammenhänge zwischen den verschieden Dimensionen des transformationalen Führungsverhaltens und der Gruppenleistung bestätigen.

Damit war ein erster Nachweis gelungen, dass kollektive transformationale Führung und differenziert-individuelle

Abb. 3: Wirkung transformationaler Führung in Arbeitsgruppen auf die Unternehmensleistung



+ Es liegt ein positiver und statistisch bedeutsamer Zusammenhang zwischen den Variablen vor („Je mehr, desto weniger-Verhältnis")

– Es liegt ein negativer und statistisch bedeutsamer Zusammenhang zwischen den Variablen vor („Je mehr, desto weniger-Verhältnis")

ns nicht signifikant (es liegt kein statistisch bedeutsamer Zusammenhang vor)

Quelle: Kunze/De Jong/Bruch, 2013

transformationale Führung sich entgegengesetzt auf die Leistungsfähigkeit von Arbeitsgruppen auswirken.

Folgen transformationaler Führung auf das Unternehmen

In einer weiteren, kürzlich erschienen Studie haben Kunze, De Jong und Bruch (2013) versucht, die Ergebnisse der Studie von Wu und Kollegen (2010) auf die Unternehmensebene zu übertragen. Das empirisches Modell von Kunze, De Jong und Bruch ist in Abbildung 3 dargestellt. Im Gegensatz zu dem vorherigen Gruppenmodell gingen sie davon aus, dass sich der Zusammenhang zwischen differenziert-individuellem Führungsverhalten und dem kollektiven Führungsverhalten sowie Unternehmensleistung über einen gemeinsamen theoretischen Mechanismus vollzieht.

Im Detail vermuteten sie, dass das emotionale Commitment der Mitarbeiter, das heißt die gefühlsmäßige Zugehörigkeit und Identifikation mit der Organisation, entscheidend davon beeinflusst wird, ob die differenziert-individuelle Dimension oder die kollektive Dimension der transformationalen Führung in einem Unternehmen dominieren.

Kollektive Dimension dominiert: Sind die kollektiven Dimensionen, mit dem Fokus auf einer kollektiven Vision und dem Betonen von kollektiven Zielen, durch das Verhalten der Führungskräfte besonders ausgeprägt, wird der Fokus der Mitarbeiter stärker auf kollektive Ziele gerichtet.

Gleichzeitig ist zu vermuten, dass die sozialen Austauschbeziehungen mit dem Unternehmen von den Mitarbeitern generell als positiv wahrgenommen werden, da nahezu alle Mitarbeiter Unterstützung zur Erreichung kollektiver Ziele durch ihre direkte Führungskraft erfahren.

In der Folge sollte das durchschnittliche emotionale Commitment mit der Organisation ansteigen, d. h., die einzelnen Mitarbeiter sollten sich im Durchschnitt hoch mit den Zielen und Werten ihres Arbeitgebers identifizieren.

Differenziert-individuelle Dimension dominiert: Wenn hingegen das individuell-fokussierte Führungsverhalten (individuelle Beachtung und Förderung, individuelle intellektuelle Anregung) innerhalb des Unternehmens stark differenziert wird, dürfte es gegenteilige Effekte geben: Die Mitarbeiter werden eher auf das Erreichen ihrer individuellen Ziele als auf das von kollektiven unternehmensweiten Zielen fokussiert.

Da die Führungskräfte ihre Aufmerksamkeit für den einzelnen Mitarbeiter ständig verändern, befinden sich die Mitarbeiter auch in einer ständigen Konkurrenz untereinander um die Unterstützung und Förderung durch die Führungskraft.

In der Konsequenz lässt es sich nicht vermeiden, dass sich einzelne Mitarbeiter schlecht behandelt fühlen und dies ihre Wahrnehmung einer fairen Austauschbeziehung zwischen ihnen und dem Unternehmen verletzen dürfte.

Demnach ist zu vermuten, dass durch eine unternehmensweite Differenzierung des individuellen transformationalen Führungsverhaltens das kollektive emotionale Commitment der Mitarbeiter zurückgehen dürfte und die Mitarbeiter sich demnach weniger emotional mit ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen und sich dies letztendlich auch negativ auf ihr kollektives Leistungsverhalten auswirken dürfte. Dieser negative Zusammenhang dürfte durch ein hohes Maß an ebenfalls individuell ausgerichteter transaktionaler Führung noch verstärkt werden.

Als transaktionale Führung wird ein Verständnis von Führung als eine reine materielle Austauschbeziehung bezeichnet, in der durch die Führungskraft individuelle Ziele und entsprechende Anreize vorgegeben werden, die dann durch die Mitarbeiter erfüllt werden, zum Beispiel in Form von individuellen Zielvereinbarungen. Dies ist das Führungsverhalten, welches in der Unternehmenspraxis mit am stärksten verbreitet ist.

Durch die transaktionale Führung dürfte deshalb die Fokussierung auf individuelle Ziele auf Kosten von kollektiven Zielen und das Konkurrenzverhalten der Mitarbeiter untereinander, welches durch differenziert-individuelles transformationales Führungsverhalten ausgelöst wird, noch verstärkt werden.

Für den Zusammenhang zwischen kollektiver Führung und dem kollektiven emotionalen Commitment steht nicht zu vermuten, dass ein hohes Maß an transaktionaler Führung einen starken Einfluss haben dürfte.

Auswirkung auf das positive emotionale Commitment: In einem weiteren Schritt des Modells wurde postuliert, dass eine positive emotionale Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen nur dann zu größerer Unternehmensleistung führt, wenn es in konkretes Handeln der Mitarbeiter umgesetzt wird.

Der vermutete „Handlungsschritt“ in diesem Modell war, dass das sogenannte „Organisationale Citizenship-Verhalten“ (vgl. Podsakoff/Whiting/Podsakoff/Blume, 2009) innerhalb der Unternehmen ansteigen bzw. fallen sollte, je nachdem, wie emotional verbunden sich die Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen fühlen.

„Organisationales Citizenship“ beschreibt Verhalten von Mitarbeitern, das über das hinaus geht, was vertraglich mit ihnen vereinbart ist und erwartet wird, wie zum Beispiel die Unterstützung der Einarbeitung von neuen Mitarbeitern oder die freiwillige Übernahme der Vertretung von kranken Mitarbeitern.

Wenn dieses „Organisationale Citizenship-Verhalten“ hoch ist, sollte im letzten Schritt auch die Gesamtunternehmensleistung steigen, da wir aus der Forschung wissen, dass in den meisten Unternehmen das Verhalten der Mitarbeitenden entscheidend für die allgemeine Leistungsfähigkeit ist (Delaney/Huselid, 1996).

Zusammenfassend wurde in dem vorliegenden Modell demnach vermutet, dass sich das kollektive Führungsklima innerhalb des Unternehmens positiv auf das emotionale Commitment der Mitarbeiter auswirkt, was wiederum entscheidend dazu

beiträgt, dass sich das „Organisationale Citizenship-Verhalten“ der Mitarbeiter steigert und somit die Gesamtunternehmensleistung zunimmt.

Im Gegensatz dazu führt eine Differenzierung des individuellen Führungsverhaltens innerhalb des Unternehmens zu einem reduzierten emotionalen Commitment der Mitarbeiter, was sich dann wiederum auch in einem reduzierten produktiven Verhalten und damit auch in einer zurückgehenden Gesamtunternehmensleistung niederschlägt.

Aktuelle Studie

Das vorgeschlagene Modell wurde mit einer Befragungsstudie in einer Stichprobe von 157 deutschen klein- und mittelständischen Unternehmen aus verschiedenen Branchen (Dienstleistung, Finanzen und Versicherungen, Groß- und Einzelhandel, Produktion) mit mehr als 16.900 Mitarbeitern untersucht.

Um eine Verzerrung der Ergebnisse zu vermeiden, wurden unterschiedliche Datenquellen für die Führungsstile, die Prozessvariablen (Emotionales Commitment und „Organisationales Citizenship-Verhalten“) sowie die Unternehmensleistungsvariable verwendet.

Während die Informationen zum Führungsverhalten und den Prozessvariablen von verschiedenen zufällig ausgewählten Mitarbeitern erhoben wurden, kamen die Informationen zu der Unternehmensleistung von dem jeweiligen führenden Personalverantwortlichen.

Die individuellen Antworten der Mitarbeiter wurden dann jeweils auf der Unternehmensebene zusammengefasst, um somit einen Wert pro Unternehmen zu haben.

Um die unterschiedlichen Formen des Führungsverhaltens auf der Unternehmensebene abzubilden, wurden verschiedene statistische Verfahren angewandt. So wurde für die kollektiven Dimensionen (kollektive Ziele und kollektive Dimension) der Durchschnittswert pro Unternehmen verwendet.

Für die Dimensionen der differenziert-individuellen Führung (intellektuelle Anregung und individuelle Förderung und Beachtung) hingegen, wurde die durchschnittliche Abweichung pro Unternehmen verwendet. Dadurch ist es möglich, die Gleich- oder Ungleichverteilung im Verhältnis zum Durchschnittswert dieser Führungsverhaltensweisen innerhalb der Unternehmen abzubilden.

Da es sich bei allen Untersuchungsvariablen um Selbsteinschätzungen der Mitarbeiter handelt, wurden diese jeweils mit mehreren Fragen erhoben, um einen möglichen Messfehler zu vermeiden. Trotzdem kann ein solcher Messfehler, der die vermuteten Zusammenhänge verzerrt und beeinflusst, nicht völlig ausgeschlossen werden.

Aus diesem Grund wurde die Überprüfung der Ergebnisse mit sogenannten Strukturgleichungsmodellen durchgeführt, die es ermöglichen, die Güte der Messung der Variablen zu überprüfen und auch gleichzeitig die Richtung und Stärke der Zusammenhänge zwischen den Variablen zu ermitteln. Um aussagekräftige und zuverlässige Ergebnisse aus jeglicher Form von Mitarbeiterbefragungen zu ziehen, sind deshalb solche Strukturgleichungsmethoden immer klassischen Regressionsmodellen zum Schätzen von Zusammenhängen, die sowohl in Forschung als auch in der Praxis häufig angewendet werden, vorzuziehen.

Wie in Abbildung 3 dargestellt, konnten alle vermuteten Zusammenhänge innerhalb der vorhandenen Unternehmensstichprobe bestätigt werden.

Individuell-differenziertes Führungsverhalten steht demnach in einer indirekten und negativen Beziehung zu der Gesamtunternehmensleistung vermittelt durch kollektives emotionales Commitment und kollektives „Organisationales Citizenship-Verhalten“. Dieser negative Effekt wird noch durch ein hohes transaktionales Führungsklima verstärkt.

Kollektives Führungsverhalten hingegen führt zu einer höheren Unternehmensleistung, vermittelt durch kollektives emotionales Commitment und kollektives „Organisationales Citizenship-Verhalten“.

Wie vermutet, spielt für diesen Zusammenhang das transaktionale Führungsverhalten innerhalb des Unternehmens keine Rolle. Die Zuverlässigkeit der Ergebnisse konnte dadurch erhöht werden, dass eine Vielzahl von alternativen Modellen berechnet wurden (insgesamt 11), um eine Reihe möglicher Alternativerklärungen und Verzerrungen für die Ergebnisse auszuschließen.

Fazit und zentrale praktische Handlungsempfehlungen

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die zentralen Befunde der hier beschriebenen Studien recht eindeutig sind: Transformationale Führung scheint nicht ausschließlich die positive Wirkung auf Gruppen- und Unternehmensleistung zu haben, wie es in den vergangenen Jahren in Forschung und Praxis vermutet wurde.

Vielmehr erscheint eine differenziertere Betrachtung der einzelnen Subdimensionen der transformationalen Führung angebracht.

Für die kollektive Leistungsfähigkeit von Arbeitsgruppen und ganzen Unternehmen erscheint es sinnvoll, sich vornehmlich auf die kollektiven Dimensionen der transformationalen Führung (Formulieren und Verbreiten einer inspirierenden Vision und das Fördern von kollektiven Zielen) zu fokussieren.

Bei der Differenzierung der individuellen Dimensionen von transformationaler Führung, individueller Beachtung und individueller intellektueller Stimulation, ist erhöhte Vorsicht geboten.

Zwar sollte auf eine individuelle Förderung von Mitarbeitern natürlich nicht gänzlich verzichtet werden, aber Führungskräfte sollten sich bewusst sein, dass eine starke Differenzierung zu Problemen und reduzierter Leistung in Teams und auch in

ganzen Unternehmen führen kann (wie eine faire individuelle Differenzierung des Führungsverhaltens ausgestaltet werden kann, ist gerade Bestandteil aktueller Forschung an unserem Institut, die noch zu keinen abschließenden Ergebnissen geführt hat).

Zu vermuten ist, dass es eines hohen Maßes an Empathie und emotionaler Intelligenz der Führungskraft wie auch einer geteilten Wahrnehmung von prozeduraler Fairness zwischen Geführten und Führungskraft bedarf, damit eine individuelle Differenzierung als fair wahrgenommen wird.

Wenn dies gelingt, ist anzunehmen, dass ein differenziert-individuelles Führungsverhalten durchaus auch zu besserer, kollektiver Leistungsfähigkeit in Teams und Unternehmen führen kann.

Die hier dargestellten neuesten Ergebnisse der empirischen Forschung zur transformationalen Führung sollten Eingang in die Führungskräfteschulungen der Unternehmen finden und damit nach Möglichkeit zu einem effektiveren Führungsverhalten zur Steigerung der Leistung von Teams und Unternehmen führen.

Führungskräften sollte nicht mehr unreflektiert von der transformationalen Führung als dem „goldenen Weg“ des erfolgreichen Führungsverhaltens berichtet werden. Vielmehr sollte eine differenzierte Darstellung der verschiedenen Dimensionen dieses Führungsverhaltens offeriert werden, die sowohl die Chancen als auch die Risiken für Arbeitsgruppen- und Unternehmensleistung aufzeigt.

SUMMARY

Research question: Do the individual and collective dimensions of transformational leadership have different effects on team and company performance?
Methodology: Two empirical studies in 70 teams and 157 companies.
Practical implications: Managers should no longer be taught that transformational leadership is the one and only way of sucessful leadership. Focusing on sponsorship of individual team members may have a negative effect on the overall team performance.

PROF. DR. FLORIAN KUNZE
Assistenzprofessor, Universität St. Gallen
Institut für Führung und Personalmanagement
E-Mail: florian.kunze@unisg.ch
www.ifpm.unisg.ch

PROF. DR. SIMON BAREND DE JONG
Associate Professor, University of Bath
Organisation Studies Group
E-Mail: s.b.de.jong@bath.ac.uk
www.bath.ac.uk/management

LITERATURVERZEICHNIS

Bass, B. M. (1985): Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.

Delaney/Huselid (1996): The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. Academy of Management Journal, 39, 949-969.

Felfe, J. (2006): Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. Zeitschrift für Personalpsychologie, 5, 163-176.

Kark, R./Shamir, B. (2002): The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Hrsg.), Transformational and charismatic leadership: The road ahead, S. 6–94, Amsterdam: JAI Press.

Kunze, F./De Jong, S. B./Bruch, H. (2013): Consequences of collective-focused and differentiated individual-focused leadership – Development and testing of an organizational level model. Journal of Management, in press, doi: 10.1177/0149206313498903.

Podsakoff, N. P./Whiting, S. W./Podsakoff, P. M./Blume, B. D. (2009): Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. [Article; Proceedings Paper]. Journal of Applied Psychology, 94, 122-141.

Van Knippenberg, D./Sitkin, S. B. (2013): A Critical Assessment of Charismatic Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? The Academy of Management Annals, 7(1), 1-60.

Wang, G./Oh, I. S./Courtright, S. H./Colbert, A. E. (2011): Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. Group & Organization Management, 36, 223-270.

Wu, J. B./Tsui, A. S./Kinicki, A. J. (2010): Consequences of differentiated leadership in groups. Academy of Management Journal 53, 90-106.

Neuroleadership: Ein innovatives Konzept zur Förderung von Leistung und Gesundheit

Von **Prof. Dr. habil. Rüdiger Reinhardt** (SRH FernHochschule Riedlingen)

Im Jahr 2006 wurde mit „The Neuroscience of Leadership" der erste Artikel zum Thema Neuroleadership publiziert. Rock und Schwartz (2006) vertraten den Standpunkt, dass neurowissenschaftliche Erkenntnisse hilfreich sein können, um Führungskräften neue Sicht- und Denkweisen zu vermitteln und dadurch deren Führungseffektivität zu erhöhen. Das Feld des Neuroleadership ist somit ein junges Forschungsfeld, das noch auf keiner in sich geschlossenen Theorie basiert.

Mithilfe der funktionellen Magnetresonanztomographie (fMRT) und der Positronen-Emissions-Tomographie (PET) als bildgebende Verfahren der Neurowissenschaften wurde in diversen Studien untersucht, wie das menschliche Gehirn auf unterschiedliche soziale Auslöser reagiert und diese verarbeitet. Seither nehmen die Forschungsbeiträge zur sozial-kognitiven Neurowissenschaft verstärkt zu.

Grundsätzlich basieren die bisherigen Konzepte des Neuroleadership auf folgendem Analogieschluss: Identifiziere diejenigen neuronalen Strukturen, die durch soziale Reize ausgelöst werden und vergleiche diese mit schon bekannten Mustern und ihrer Funktion. Folgendes Beispiel mag dies veranschaulichen: Durch eine Vielzahl von Studien ist bekannt, welche Gehirnregionen durch das Erleben von physischem Schmerz aktiviert werden und in welchem Zusammenhang diese wiederum mit Motivation stehen. Lieberman und Eisenberger (2004) konnten anhand von fMRT-Studien zeigen, dass eben diese Gehirnregionen ebenfalls durch Ausgrenzung, Zurückweisung, also einer Art „sozialem Schmerz", aktiviert werden. Der Analogieschluss lautet somit: Da durch negative soziale Reize dieselben Gehirnregionen stimuliert werden wie bei physischem Schmerz, lassen sich dieselben Verhaltenskonsequenzen ableiten, wie in diesem Fall Rückzug, mangelnde Motivation und schließlich Leistungszurückhaltung.

Neuroleadership verfügt laut Ringleb und Rock (2008, S. 3 f.) über folgende Potenziale: Verbesserung von Entscheidungsfindung und Problemlösung, Verbesserung der Zusammenarbeit sowie die Erleichterung von Veränderungsprozessen. Versteht man, mittels welcher Rahmenbedingungen sich die hierfür relevanten neuronalen Strukturen beeinflussen lassen, kann man entsprechende Hinweise für die Mitarbeiterführung ableiten. Zum momentanen Zeitpunkt sind die Potenziale von Neuroleadership ungeklärt, da bislang rein konzeptionelle Arbeiten vorliegen, die letztlich auf die Plausibilität und somit Gültigkeit von Analogieschlüssen setzen. Daher ist es erforderlich, empirische Studien zur Gültigkeit der Annahmen von Neuroleadership und zur Wirksamkeit der daraus resultierenden Führungsmethoden und -instrumente durchzuführen.

Belohnungs- und Bedrohungsmechanismus des Gehirns

Im Mittelpunkt des Ansatzes von Rock (2008) steht das Belohnungs- und das Bedrohungssystem des Gehirns:

- Eine negative emotionale Bewertung aktiviert das Vermeidungssystem, eine positiv ausgefallene Bewertung das Annäherungssystem. Diese beiden Motivationssysteme interagieren miteinander mit der Tendenz der wechselseitigen Hemmung, können aber auch unabhängig voneinander aktiviert werden.
- Je häufiger das Vermeidungssystem oder Annäherungssystem gebahnt wird, umso leichter wird es aktiviert. Das Individuum ist sich dieser Prozesse nicht oder nur beschränkt bewusst und kann entsprechend wenig steuernd eingreifen.
- Das Erleben von Bedrohung wird deutlich intensiver und andauernder erlebt als die durch Belohnung ausgelösten Reaktionen, da Erstere zum einen wesentlich schneller verarbeitet werden und zum anderen in besonders hohem Maße Kapazitäten des Gehirns beanspruchen, die dann nicht mehr für logische Denkprozesse und zur Problemlösung zur Verfügung stehen können (vgl. LeDoux, 1996).

Die Auswirkungen der Bedrohungsreaktion zeigen sich in einer eingeschränkten Effizienz der Gehirnleistung und einer damit geringeren Produktivität der betreffenden Person. Durch die andauernde Wirkung hat das Erleben von Bedrohung eine Art lähmenden Effekt. Wenn Mitarbeiter sich dagegen durch entsprechende Rahmenbedingungen und Führungsverhalten in beruflicher und sozialer Hinsicht wertgeschätzt, sicher, sozial integriert, selbstbestimmt und fair behandelt fühlen, sodass der Belohnungsmechanismus aktiviert wird, führt dies umgekehrt zu höherer Leistungsfähigkeit.

SCARF-Modells: Hinweise für „gehirngerechte Führung"

Der Begriff „SCARF" stellt ein Akronym der englischen Begriffe „Status", „Certainty", „Autonomy", „Relatedness" und

ABSTRACT

Forschungsfrage: 1. In welchem Umfang können bisherige Führungskonzepte des Neuroleadership Leistung und Gesundheit vorhersagen? 2. Welcher Theorieansatz eignet sich am besten, Leistung und Gesundheit vorherzusagen?
Methodik: Erhebungsmethode – Fragebogenstudie mit Berufstätigen (n = 940)
Praktische Implikationen: Durch die vorliegende Arbeit konnte gezeigt werden, dass eine ausgeprägte Annäherungsmotivation, ein starkes Selbstwertgefühl sowie ein sicherer Bindungsstil Leistung und Gesundheit positiv beeinflussen, was wiederum eine Individualisierung des Führungsverhaltens voraussetzt.

„Fairness“ dar (Rock, 2008). Diese fünf Dimensionen aktivieren das Bedrohungs- oder das Belohnungszentrum, fungieren aber nicht vollkommen unabhängig voneinander.

Die Dimensionen des SCARF-Modells können genutzt werden, um Hinweise für Praktiken „gehirngerechter Führung“ identifizieren zu können:

- **Status:** Die Dimension (relativer) „Status“ beschreibt die individuelle Wahrnehmung der Geltung und Stellung eines Menschen gegenüber anderen. Erleben wir unsere relative Wichtigkeit im Vergleich zu anderen als höher, wird unser Belohnungszentrum ähnlich wie bei einem Sieg in einem Wettkampf oder einer Diskussion aktiviert, was unser Selbstwertgefühl vergrößert. Wenn wir dagegen eine Verringerung unseres Status wahrnehmen, löst dies sofort eine Bedrohung in uns aus, die zu einem Rückzug führt.
- **Certainty:** Die Dimension „Certainty“ spiegelt den Wunsch eines Individuums wieder, Gewissheit über die Geschehnisse und Situationen der nahen Zukunft zu haben. Das Gehirn versucht, durch das Erkennen von Mustern Gewissheit über zukünftige Handlungen und Situationen zu erhalten und für vorhersehbare Situationen Automatismen zu entwickeln. Das Gefühl von Ungewissheit und fehlende Möglichkeiten des Treffens von Vorhersagen rufen in unserem Gehirn eine Art „Fehlerreaktion“ hervor. Diese lenkt unsere Aufmerksamkeit auf diesen „Fehler“ und gibt die Konzentration erst dann wieder auf andere Dinge frei, wenn wir den „Fehler“ behoben haben.
- **Autonomy:** Die Dimension „Autonomy“ beschreibt die Wahrnehmung von Kontrolle, die wir selbst gegenüber unserer Umwelt ausüben können, wie die Möglichkeit, gewisse Situationen zu beeinflussen und eigenverantwortlich handeln zu können. Dies bedeutet, dass das Individuum in einer spezifischen Situation das Gefühl hat, eine Wahl zwischen mehreren Optionen zu haben. Eine Erhöhung der Wahrnehmung von Kontrolle auf die Umwelt führt zu einer Belohnungsreaktion, wohingegen eine Reduzierung der Wahrnehmung der eigenen Kontrolle eine starke Bedrohungsreaktion hervorrufen kann.
- **Relatedness:** Die Dimension „Relatedness“ beschreibt das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe sowie die Entscheidung, ob ein Gegenüber als Freund oder Feind zu betrachten ist. Die soziale Zugehörigkeit ist ein wichtiger Treiber von Verhalten in vielen verschiedenen Situationen. Gruppen vermitteln Gefühle der Geborgenheit und dienen als Quelle der Anerkennung und Wertschätzung. Empfindet ein Individuum keine oder nur mangelnde Zugehörigkeit, wird vom Körper eine Bedrohungsreaktion erzeugt, die als Gefühl der Einsamkeit beschrieben werden kann.
- **Fairness:** Die Dimension „Fairness“ beinhaltet die Erwartung eines Individuums von einem gerechten Austausch zwischen Menschen. Wie schon die Dimension „Status“ wird auch Fairness vom Menschen im Sinne eines Vergleichs wahrgenommen. Sind für uns die Relation zwischen den Outcomes unserer Leistungen und denen Dritter mit den jeweiligen Inputs vergleichbar, so wird unser Belohnungssystem aktiviert. Kommt es hierbei zu starken Ungleichgewichten, so entsteht bei einem Individuum eine starke Bedrohungsreaktion.

Konsistenztheorie – die vier menschlichen Grundbedürfnisse

Die Konsistenztheorie kann genutzt werden, um Hinweise für personenbezogene Merkmale abzuleiten, die aufgrund der zugrunde liegenden neuronalen Mechanismen in besonderem Maße mit Leistung und Gesundheit in Verbindung stehen. Grawe (2004) betrachtet in seiner Konsistenztheorie das psychische Funktionieren von Menschen auf der Basis der Befriedigung von Grundbedürfnissen, die wiederum als individuelle motivationale Ziele aufgefasst werden.

Die Konsistenztheorie geht von vier Ebenen dieses psychischen Funktionierens aus, die sich wechselseitig beeinflussen:

Ebene 1 – Streben nach Konsistenz: Nach Grawe streben Lebewesen nach Konsistenz, d. h. einer Übereinstimmung bzw. Vereinbarkeit gleichzeitig ablaufender neuronaler und psychischer Prozesse.

Ebene 2 – Streben nach Bedürfnisbefriedigung: Grawe vertritt die These, dass menschliches Handeln zielgerichtet erfolgt und primär die Befriedigung von vier Grundbedürfnissen verfolgt:

- **Bedürfnis nach Bindung:** Bindung bedeutet – ungeachtet des Alters des Menschen – die Erfahrung, dass man bei einem anderen in Krisensituationen Sicherheit und Geborgenheit erfahren kann. Neurowissenschaftliche Forschung ergab, dass Bindungsstile einen Aufschluss über positive

oder negative emotionale Schemata ermöglichen. Bei einem ängstlichen, anklammernden oder abweisenden Bindungsstil wird die psychische Aktivität dabei nicht mehr auf die Befriedigung des Bindungsbedürfnisses ausgerichtet, sondern auf den Schutz vor weiteren Verletzungen. Die daraus entstehende Vermeidung von Beziehungssituationen verhindert die Entwicklung sich annähernder motivationaler Schemata, welche befriedigende Beziehungen herstellen können und verstärkt sich damit selbst.

- **Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle:** Menschen möchten mit ihrem Verhalten ihre Umwelt so beeinflussen, dass sie ihre Ziele erreichen. Gelingt dies, wird das Kontrollbedürfnis befriedigt, gelingt es nicht, entsteht Inkongruenz, also eine Diskrepanz zwischen motivationalen Zielen und den Wahrnehmungen aus der Umwelt. Kontrollausübung bezieht sich nicht nur auf die jeweils aktuelle Situation, sondern auch auf die Schaffung eines möglichst großen zukünftigen Handlungsspielraums. Das Individuum ist – meist unbewusst – ständig damit beschäftigt, Kongruenz zwischen Zielen und Wahrnehmungen herzustellen, also Kontrolle auszuüben. Da eine völlige Kongruenz aller Ziele aber äußerst selten vorkommt, ist das Kontrollbedürfnis ständig mehr oder weniger stark aktiviert. Hohe Kontrollerwartungen erfüllen eine Schutzfunktion und sind damit wichtiger Bestandteil der psychischen Gesundheit. Sie gehen einher mit höherem Selbstvertrauen, Stressresistenz und Leistungsfähigkeit. Solange Inkongruenz kontrollierbar und zeitlich begrenzt bleibt, ist sie positiv zu werten: Sie ist gewissermaßen der Motor der psychischen Entwicklung.
- **Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz:** Menschen haben grundsätzlich ein Bedürfnis nach einem positiven Selbstwertgefühl. Grawe betont, dass Menschen unabhängig von ihrem Selbstkonzept nach Selbstwerterhöhung streben. Aufgrund verletzender Erfahrungen jedoch können Handlungen, Leistung zu zeigen und Stolz zu erleben, in den Hintergrund treten und Vermeidungsziele (etwa keinen weiteren Demütigungen ausgesetzt zu sein) in den Vordergrund gelangen. Entscheidend für die Entwicklung des Selbstwerts sind vor allem die frühen Bindungs- und Kontrollerfahrungen eines Menschen. Sind diese negativ, ist auch das Selbstbild eher negativ: Die motivationalen Schemata sind vor allem auf Vermeidung ausgerichtet, sodass keine oder nur wenige Erfahrungen gemacht werden können, die den Selbstwert erhöhen könnten.
- **Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung:** Das Bedürfnis nach Lustgewinn oder die Vermeidung von Unlust beeinflusst uns ständig: Auf einen Reiz erfolgt sofort eine automatische Bewertung in puncto „gut“ oder „schlecht“, woraufhin wir als Menschen danach streben, Gutes oder Angenehmes zu erleben und Schlechtes oder Unangenehmes zu vermeiden. Dieser Vorgang kann nicht bewusst gesteuert oder kontrolliert werden. Er basiert nicht auf objektiven Kriterien, sondern auf Lernerfahrungen und der momentanen Situation der Person.

Diese Grundbedürfnisse sind bei allen Menschen vorhanden und eine dauerhafte Verletzung bzw. Nichtbefriedigung führt zur Schädigung des psychischen Wohlbefindens und der Gesundheit. Der „Motor“ zur Befriedigung dieser Grundbedürfnisse findet sich in den sog. „motivationalen Schemata“.

Ebene 3 – die motivationalen Schemata (Annäherung bzw. Vermeidung): Der Begriff „Schema“ verweist auf den Erwerb von „neuronalen Mustern“ – basierend auf Gedanken, Gefühlen, Erinnerungen und Wahrnehmungen. Schemata entstehen schon auf Basis frühkindlicher Lernprozesse, stellen quasi den Kristallisationspunkt für spätere Lernprozesse dar und schränken somit die Auswahl späterer Reaktionen ein. Motivationale Schemata dienen dazu, die o. g. Grundbedürfnisse zu befriedigen. Hierbei lassen sich Annäherungs- oder Vermeidungs-Schemata unterscheiden. Dabei gilt, dass sich die Erreichung von Annäherungszielen leichter kontrollieren lässt als die von Vermeidungszielen: Annäherungsziele können in Teilziele untergliedert und mit intrinsischer Motivation verfolgt werden. Vermeidungsziele erfordern dagegen dauernde Kontrolle, eine verteilte statt fokussierte Aufmerksamkeit. Sie können nie mit Sicherheit erreicht werden, da immer ein potenzielles Problem auftauchen kann, und werden nicht von positiven, sondern negativen Emotionen begleitet. Schemata lassen sich zudem nicht direkt beobachten, sondern nur indirekt über Verhaltensweisen und zugehörige Gefühle erschließen.

Ebene 4 – die Verhaltensebene: Aus den in den Ebenen 1 bis 3 durchlebten bewussten und unbewussten Prozessen resultiert das konkrete Erleben und Verhalten des Individuums.

Empirische Überprüfung des Konzepts „Neuroleadership“

Aus diesen grundlegenden Betrachtungen leiten sich die Fragestellungen hinsichtlich der empirischen Überprüfung des Konzepts „Neuroleadership“ ab. Im Zuge dessen wurden zwei Forschungsfragen entwickelt[1]:

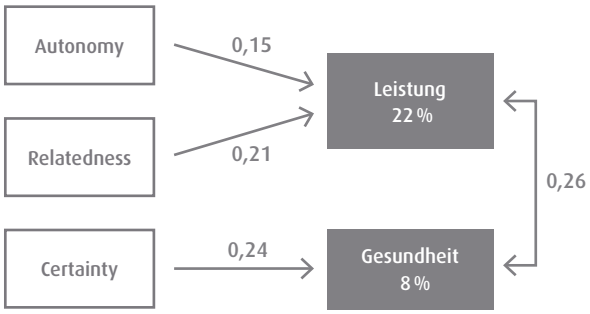
1. In welchem Umfang gelingt es, mittels Führungskonzepten aus dem Bereich Neuroleadership berufsbezogene Leistung und Gesundheit vorherzusagen (SCARF-Modell von Rock bzw. Konsistenztheorie von Grawe)?
2. Welcher der beiden Theorieansätze eignet sich besser, berufsbezogene Leistung und Gesundheit vorherzusagen?

Methodik der aktuellen Forschungsarbeit

Ziel dieser Forschungsarbeit ist ein praktischer Erkenntnisgewinn, der Führungskräfte in der Verbesserung ihres Führungsverhaltens unterstützen soll. Konsequenterweise

1 Weitere Informationen finden sich unter: www.neuroleadership-online.de

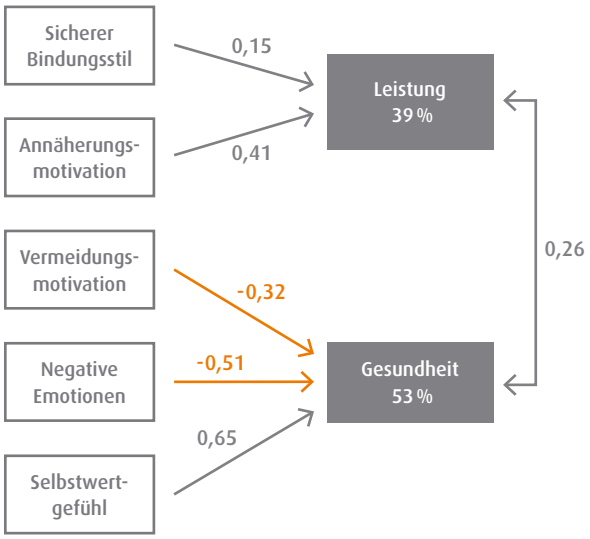
Abb. 1: Einflussfaktoren auf Leistung und Gesundheit aus Perspektive des SCARF-Modells



Es werden ausschließlich signifikante Ergebnisse dargestellt.
< 0.2 = geringe Einflussstärke, 0,2 - 0,4 = mittlere Einflussstärke, > 0,5 = hohe Einflussstärke

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 2: Einflussfaktoren auf Leistung und Gesundheit aus Perspektive der Konsistenztheorie



Es werden ausschließlich signifikante Ergebnisse dargestellt.
< 0.2 = geringe Einflussstärke, 0,2 - 0,4 = mittlere Einflussstärke, > 0,5 = hohe Einflussstärke

Quelle: Eigene Darstellung

wurden Berufstätige befragt, an die ein Online-Fragebogen verschickt wurde (November bis Dezember 2012; Grundgesamtheit: n = 2.125 Berufstätige). An der Befragung nahmen 940 Personen teil (= Rücklaufquote: 44 %). Weitere Merkmale der Stichprobe sind: Altersbereich von „unter 25“, ab dort in 5-Jahresschritten bis zu „über 50 Jahre“; Geschlecht: 61 % Frauen, 39 % Männer; 34 % Führungskräfte, 66 % ohne Führungserfahrung.

Ergebnisse der Studie zur Forschungsfrage 1

SCARF-Modell: Betrachtet man hier die Ergebnisse im Zusammenhang mit dem SCARF-Modell[2], so wird deutlich, dass Leistung im Umfang von 22 % und Gesundheit im Umfang von – nahezu vernachlässigenden – 8 % vorhergesagt wird. Bei der Vorhersage der Leistung spielen Autonomie (ß = 0,15; „ß“ = Stärke des Zusammenhangs) und das Zugehörigkeitsgefühl (ß = 0,21) eine Rolle, wohingegen Gesundheit vom Sicherheitsempfinden (ß = 0,24) abhängt. Zu ergänzen ist, dass der Zusammenhang zwischen Leistung und Gesundheit mit = 0,26 eher niedrig ist (vgl. Abb.1).

Aus Praxissicht bedeutet dies, dass Leistung einerseits durch das Erleben möglicher Einfluss- und Kontrollausübung, das Empfinden von Wahlmöglichkeiten sowie die Teilhabe bei Entscheidungsprozessen (Autonomie) gefördert werden kann. Andererseits steigt die Leistung aber auch durch Vertrauen, Arbeit in kleineren Gruppen, einer lernorientierten Unternehmenskultur sowie durch den Aufbau von klar definierten Partnerschaften (Zugehörigkeit). Ein stark intervenierender, kontroll- und regelgeleiteter Führungsstil, der wenig Freiräume und Selbstbestimmung ermöglicht, reduziert das Erleben von Autonomie. Allerdings darf dies nicht als Freifahrschein für eine grenzenlose Autonomie missverstanden werden – es ist auf eine Balance zwischen Aufgabenanforderungen und Autonomiebedürfnissen zu achten.

Konsistenztheorie: Betrachtet man die Ergebnisse jedoch aus Perspektive der Konsistenztheorie, so wird deutlich, dass hier Leistung im Umfang von 39 % und Gesundheit im Umfang von 53 % vorhergesagt wird. Bei der Vorhersage der Leistung spielen ein sicherer Bindungsstil (ß = 0,15) und eine ausgeprägte Annäherungsmotivation (ß = 0,41) eine zentrale Rolle, wohingegen Gesundheit im hohem Maße von dem Selbstwertgefühl (ß = 0,65) sowie der Abwesenheit einer Vermeidungsmotivation (ß = -0,32) und dem Fehlen negativer Emotionen (ß = -0,51) abhängt (vgl. Abb. 2).

Aus Praxissicht bedeutet dies, dass berufsbezogene Leistung einerseits durch einen sicheren Bindungsstil beeinflusst wird. Mikulincer/Shaver (2007) haben gezeigt, dass Mitarbeiter mit sicherem Bindungsstil im Gegensatz zu Personen mit ängstlichem oder vermeidendem Bindungsstil höhere Ausprägungen bei organisationalem Commitment, prosozialem Verhalten, spontanem produktivem Verhalten sowie eine höhere allgemeine Arbeitszufriedenheit aufweisen und sich positiv über ihr Wohlbefinden äußern. Leistungsfördernde Annäherungsschemata lassen sich zudem anhand folgender Merkmale

2 Für die vorliegende Fragestellung war es wichtig, die Wirkung der Einflussfaktoren gleichzeitig mit Leistung und Gesundheit in Beziehung zu setzen. Daher wurde als statistische Analysemethode das „Allgemeine Lineare Modell“ (SPSS 21) eingesetzt.

festmachen: Vertrauensvolle Beziehungen eingehen können, anderen helfen, Hilfe annehmen können, Anerkennung/ Wertschätzung äußern, autonomes und leistungsorientiertes Verhalten zeigen, Kontrolle ausüben und erleben können, Interesse an Weiterbildung haben, das Leben als sinnvoll erleben und es genießen können sowie einen eher hohen Selbstwert aufweisen.

Gesundheit wird sehr stark durch ein hohes Selbstvertrauen gefördert – solche Personen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Aufgaben mit mittleren Schwierigkeitsgraden bevorzugen, sich also weder über- noch unterfordern. Entsprechend können Führungskräfte dafür sorgen, genau solche Aufgaben zu vergeben – was allerdings wiederum einen entsprechend engeren Kontakt zu den Mitarbeitern voraussetzt. Zudem erkennt man solche Personen am weitestgehenden Fehlen von Trennungsgefühlen, Hilflosigkeit und Versagensängsten.

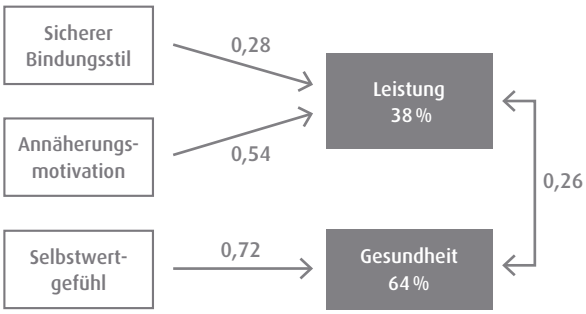
Und schließlich fehlt – dazu passend – ein Übermaß an negativen Emotionen wie Angst, Ärger, Zorn, Traurigkeit, Schuld, Neid und Verachtung, die zu mangelnder Motivation führen und sich dadurch negativ auf Gesundheit und auch Leistung auswirken.

Ergebnisse der Studie zur Forschungsfrage 2

Betrachtet man hier die Ergebnisse, so wird zunächst recht überraschend deutlich, dass die Variablen aus dem SCARF-Modell keinerlei Rolle mehr spielen und sich zudem die Anzahl der relevanten Einflussgrößen – nämlich die der Konsistenztheorie – reduziert, mit deren Hilfe Leistung und Gesundheit beeinflusst werden können.

Leistung wird im Umfang von 38 % und Gesundheit im Umfang von 64 % vorhersagt. Bei der Vorhersage der Leistung spielen ein sicherer Bindungsstil (ß = 0,28) und eine ausgeprägte Annäherungsmotivation (ß = 0,54) eine zentrale Rolle, wohingegen Gesundheit vom Grundsatz her nur noch von einer hohen Ausprägung des Selbstwertgefühls (ß = 0,72) beeinflusst wird. Im Vergleich zur obigen Einzelanalyse bedeutet dies, dass die Einflussstärke dieser drei Faktoren nochmals zunimmt: Sicherer Bindungsstil – ein Zuwachs – um 87 %, Annäherungsmotivation um 32 % und Selbstwertgefühl um 11 % (vgl. Abbildung 3).

Abb. 3: Einflussfaktoren auf Leistung und Gesundheit aus gemeinsamer Perspektive beider Modelle



Es werden ausschließlich signifikante Ergebnisse dargestellt.
< 0.2 = geringe Einflussstärke, 0,2 - 0,4 = mittlere Einflussstärke, > 0,5 = hohe Einflussstärke

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 4: Selbstverstärkender Regelkreis

Quelle: Eigene Darstellung

Praktische Implikationen

Dieses Forschungsprojekt hatte zum Ziel, zwei Konzepte des „Neuroleadership" empirisch zu prüfen – und zwar in Bezug auf die Frage, ob hierdurch Leistung und Gesundheit gefördert werden kann. In der weltweit ersten Studie dieser Art konnten einige der vermuteten Zusammenhänge belegt werden, andere Ergebnisse – vor allem im Zusammenhang mit dem SCARF-Modell – waren eher unerwarteter Natur: Es wurde deutlich, dass den durch das SCARF-Modell abgeleiteten Kontextfaktoren Status, Certainty, Autonomy, Relatedness und Fairness bei der Gestaltung leistungs- und gesundheitsförderlicher Rahmenbedingungen keine Bedeutung zukommt.

In Abbildung 4 werden die Ergebnisse vor dem Hintergrund ihrer Praxisimplikationen als sich selbstverstärkender Regelkreis dargestellt:

1. Das Führungssystem und/oder die Führungskraft stellt persönlichkeitsfördernde Aufgaben bereit und verknüpft sie mit transparenten Zielen.

Intrinsisch motivierende Erfolgserlebnisse und das positive Feedback durch den direkten Vorgesetzten steigern das Selbstwertgefühl, fördern die Entwicklung von Annäherungsschemata und führen zu einer Verbesserung der Bindung an das Team und an die Aufgabe (Ploetz/Engler, 2002).

2. Das damit verknüpfte Erleben von Selbstwirksamkeit und Kompetenzzuwachs führt zur Erweiterung des gegenwärtigen Denk- und Handlungsspielraums, mehr Mut, neue Wege zu gehen, dem Aufbau nachhaltiger persönlicher Ressourcen wie der Entwicklung von Annäherungsschemata und dem damit verknüpften Erleben positiver Emotionen bei der Arbeit. Diese Entwicklung psychischer Ressourcen führt langfristig zu einer Änderung des Kompetenzportfolios und damit einhergehender Bewältigungskompetenzen, die wiederum zu höherer Leistung und besserer Gesundheit führen (Fredrickson, 2009).

3. Last, but not least sollte die Wahrnehmung von höherer Leistung(sfähigkeit) und höherer Belastbarkeit bei den Führungskräften zur Verstärkung des eigenen Verhaltens (vgl. Schritt 1) führen und somit als Input für einen sich selbstverstärkenden Regelkreis dienen (vgl. McGregor, 1960).

Aus neurobiologischer Sicht werden diese Prozesse durch die zunehmende Aktivierung des neuronalen Belohnungssystems begleitet – hier insbesondere durch die Aktivierung des limbischen Bogens, des Mittelhirns und des Nucleus Accumbens und der Produktion von Neurotransmittern wie Dopamin, Orexin und Opiodpeptiden sowie Oxytocin (vgl. Esch, 2011).

Wie sind zum momentanen Zeitpunkt die Potenziale von Neuroleadership zu bewerten? Grundsätzlich könnte es für die Praxis hilfreich sein, mittels neurowissenschaftlicher Erkenntnisse normativ in Bezug auf das Thema Führungseffektivität argumentieren zu können, nach dem Motto: „Sie müssen nicht daran glauben, welche Relevanz Annäherungs- und Vermeidungsschemata haben, genauso wenig wie Sie an die Wirkungsweise der Gravitation glauben müssen – für beides gibt es gesichertes Wissen."

Zudem könnte die Einnahme einer „gehirngerechten" Perspektive dazu führen, die Diskussion über die Veränderbarkeit von Verhalten, die sich im Organisationskontext im Spannungsfeld „Personalauswahl vs. Personalentwicklung" niederschlägt, zu modifizieren. Denn gerade diese Forschungsrichtung zeigt eine grundsätzliche Änderbarkeit auch von tief verankerten personenbezogenen Merkmalen auf (vgl. Davidson, 2012).

Unabhängig davon, dass zu klären ist, ob unsere Organisationen für die Initiierung solcher Änderungen den entsprechenden Rahmen bereitstellen können (oder wollen), tut uns der damit wissenschaftlich begründete Optimismus bzgl. der Änderbarkeit von Verhalten in der Führungsforschung und -praxis sicherlich gut.

PROF. DR. HABIL. RÜDIGER REINHARDT
SRH FernHochschule Riedlingen
E-Mail: ruediger.reinhardt@hs-riedlingen.de
www.neuroleadership-online.de

SUMMARY

Research question: 1. To what extent can performance and health be predicted by common concepts of neuroleadership? 2. Which concept of neuroleadership shows the highest impact on performance and health?
Methodology: Data collecting method – Survey with professionals (n = 940).
Practical implications: The study showed that a high level of approach motivation, a high level of self-esteem and a secure attachment style have a positive impact on performance and health, which again require an individualized leadership behaviour.

LITERATURVERZEICHNIS

Davidson, R. (2012): The emotional life of your brain. How its unique patterns affect the way you think, feel and live - and how you can change them. Hudson Street Press: New York.

Esch, T. (2011): Die Neurobiologie des Glücks. Stuttgart/New York.

Fredrickson, B. L. (2009): Positivity: Groundbreaking research reveals how to embrace the hidden strength of positive emotions, overcome negativity, and thrive. New York: Crown.

Grawe, K. (2004): Neuropsychotherapie. Göttingen, Bern, Toronto u.a.: Hogrefe.

LeDoux, J. (1996): The emotional brain: The mysterious underpinnings of emotional life. Touchstone Books, Simon & Shuster.

Lieberman, M. D./Eisenberger, N. I. (2004): Why rejection hurts: A common neural alarm system for physical and social pain. Trends in Cognitive Sciences 2004, 8, 294-300.

McGregor, D. (1960): The Human Side of Enterprise. New York.

Mikulincer, M./Shaver, P. (2007): Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change. New York.

Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft: Stuttgart.

Ploetz von, K./Engler, R. (2002): Arbeit für die Psychotherapie. Wie können die Störungen in der Arbeit ein Anliegen für die Psychotherapie werden? Wiesbaden.

Ringleb, A. H./Rock, D. (2008): The emerging field of NeuroLeadership. 2008. URL: http://www.davidrock.net/files/IntroNLS.pdf (14. November 2012).

Rock, D./Schwartz, J. (2006): The neuroscience of leadership. URL: http://www.strategy-business.com/article/06207 (04. Dezember 2011).

Rock, D. (2008): SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. In: NeuroLeadership Journal, Issue One 2008.

Mentoring: Wann nützt es und wem nützt es?

Mentoring kann sowohl dem Mentee wie auch dem Unternehmen nützen. Die positiven Folgen von Mentoring sind aber nicht groß und daher kein Garant für Karrieren.

Von **Prof. Dr. Torsten Biemann** (Universität Mannheim) und **Prof. Dr. Heiko Weckmüller** (FOM Bonn)

Der Begriff des Mentors geht auf die griechische Mythologie zurück und leitet sich aus der Beziehung zwischen Mentor, einem Freund des Odysseus, und dem jüngeren Telemachos ab. Odysseus zog in den trojanischen Krieg und benötigte jemanden, der während seiner Irrfahrten seinen Sohn beschützte und erzog.

Heute gibt es in fast allen größeren Unternehmen Mentoren, die sich um ihre Mentees (auch Protégés genannt) kümmern. Bei diesem Mentoring soll vor allem – ähnlich wie schon damals – der Mentee durch die persönliche Beziehung zu dem erfahreneren Mentor Unterstützung bei der eigenen Entwicklung finden. Zudem könnte auch der Mentor von der Beziehung profitieren, beispielsweise, indem dieser über die Mentees Allierte im Unternehmen aufbauen kann oder neue Führungsqualitäten entwickelt.

Mentoringprogramme sind sowohl bei Teilnehmern als auch bei Personalverantwortlichen beliebt und ihnen wird mithin ein immenser Nutzen für die Karriere- und Personalentwicklung zugeschrieben. In einer Befragung weiblicher Topmanager in den USA gaben schon Ende der 1990er-Jahre 91 % der Befragten an, einen Mentor gehabt zu haben und 81 % schreiben diesem die entscheidende oder zumindest eine erfolgskritische Funktion für den eigenen Karriereerfolg zu: „Mentoring is mandatory“ folgert das Autorenteam um Belle R. Raggins (1998, S. 32). Zudem verursacht das Instrument im Vergleich zu klassischen Weiterbildungsmaßnahmen geringere (direkte) Kosten und ihm werden positive Nebeneffekte, z. B. bezüglich der Organisationsentwicklung und der Entwicklung der Mentoren zugesprochen: „Wenn man Aufwand und Ertrag betrachtet, ist das Verhältnis unschlagbar“, wird Michel Gastreich von der E-Plus Gruppe zitiert (Pauleweit, 2012, S. 25).

Während die grundlegende Idee des Mentoring einleuchtend klingt, bleibt trotzdem die Frage, ob und unter welchen Umständen sich für ein Unternehmen die systematische Umsetzung dieser Idee lohnt, sich also in der Summe ein Mehrwert nicht nur für Mentor und Mentee, sondern auch für das Unternehmen ergibt.

Im Folgenden möchten wir deshalb nach einer kurzen Begriffsabklärung und Abgrenzung zu verwandten Konzepten einen Überblick zum Stand der Forschung geben und dabei insbesondere der Frage nachgehen, ob und wie groß der Effekt von Mentoringprogrammen ist. Anschließend diskutieren wir Rahmenbedingungen, die einen Einfluss auf den Erfolg von Mentoring haben können.

Mentoring-Funktionen und Einsatzbereiche

Mentoring ist gekennzeichnet durch eine Beziehung zwischen einer erfahrenen und einer weniger erfahrenen Person mit dem Ziel, dem weniger erfahrenen Mentee Hilfestellung und Unterstützung zu liefern, sich im jeweiligen Kontext (z. B. Arbeit oder Studium) besser zurechtzufinden und Lernerfahrungen zu ermöglichen. Auch wenn Mentoring in verschiedensten Bereichen Verwendung findet, beschränken wir uns im Folgenden auf das Mentoring in Unternehmen („Business-Mentoring“) und klammern andere Bereiche wie z. B. Mentoring in Schulen oder an Universitäten aus. In Unternehmen sind die Mentees in der Regel Berufsanfänger oder Nachwuchsführungskräfte, die Mentoren dagegen erfahrenere Mitarbeiter aus einer höheren Hierarchieebene.

Das Mentoring erfüllt für den Mentee vor allem zwei Funktionen. Erstens sollen sich positive Auswirkungen auf die eigene Karriere ergeben, zweitens kann der Mentor eine psychosoziale Unterstützung liefern. Bei Letzterem steht im Vordergrund, dass durch die Mentoren-Mentee-Beziehung die Wahrnehmung des Mentees hinsichtlich seiner Kompetenz, Identität und Effektivität in der Arbeitsrolle gestärkt wird. Diese Unterstützung kann beispielsweise durch ein positives Rollenmodell des Mentors oder ein freundschaftliches Verhältnis gefördert werden.

Das Mentoring ist somit weniger auf die Ausbildung spezifischer Kompetenzen ausgelegt, als es die meisten Trainings- oder Entwicklungsprogramme sind, die in der Personalarbeit Verwendung finden.

Welche Evidenz gibt es für die Wirkung von Mentoring?

Die Wirkung des Mentoring auf die Karriere der Mentees wurde von Allen und Kollegen (2004) in einer Meta-Analyse untersucht, welche die Ergebnisse von 43 bis dahin publizierten Studien zusammenfasst. Verglichen werden Karriereverläufe und Einschätzungen von Beschäftigten, die an einem Mento-

ringprogramm teilgenommen haben, mit der Kontrollgruppe der Nicht-Teilnehmer. Auch wenn die Datenlage eher übersichtlich ist, lassen sich dennoch interessante Ergebnisse aus ihren Analysen ableiten.

Insgesamt zeigt sich, dass sowohl der objektive, also nach außen sichtbare Karriereerfolg, wie auch der subjektiv wahrgenommene Erfolg höher in Gruppen mit Mentoring verglichen mit Gruppen ohne Mentoring war. So ergeben sich Zusammenhänge von r = 0.12[1] zwischen Mentoring und Gehalt und r = 0.31 für Mentoring und Beförderungen.

Es lässt sich also vermuten, dass entweder durch ein Sponsorship des Mentors oder durch die Entwicklung beförderungsrelevanter Kriterien bei den Mentees deren Karriereerfolg positiv beeinflusst werden kann.

Ein ähnliches Bild ergibt sich für vom Mentee wahrgenommene, also subjektive Folgen des Mentoring: Karriere- und Arbeitszufriedenheit sind höher (r = 0.21 und r = 0.18), ebenso wie Aufstiegserwartungen und Engagement für die eigene Karriere (r = 0.26 und r = 0.15). Lediglich für die Absicht im Unternehmen zu bleiben, zeigt sich ein eher schwacher (und nicht signifikanter) positiver Zusammenhang (r = 0.06).

Zwei Punkte sind beachtenswert, wenn man diese Ergebnisse aus Unternehmenssicht bewertet:

Erstens mögen zwar höheres Gehalt und höhere Beförderungswahrscheinlichkeit für den Mentee einen klaren Vorteil darstellen; für das Unternehmen sind dies per se aber keine Kriterien für den Erfolg der Programme, denn schließlich wird das höhere Gehalt vom Unternehmen gezahlt und die Beförderung des Protegierten kann nur dann als vorteilhaft gewertet werden, wenn dieser tatsächlich besser geeignet ist als andere Bewerber, die Beförderung also nicht nur durch den Mentor gesteuert wurde.

Zweitens deuten die positiven Zusammenhänge zu subjektiven Maßen (z.B. Karriere- und Arbeitszufriedenheit) zwar ebenso auf einen generell positiven Effekt von Mentoring hin, jedoch ist dieser am geringsten für die Absicht der Mentees, im Unternehmen zu bleiben, wobei gerade diese Zielgröße für Unternehmen eine zentrale Rolle spielt.

Für Unternehmen interessant sind deshalb Ergebnisse, die Eby und Kollegen (2008) in einer weiteren Meta-Analyse zusammenfassen. Ihre Analysen basieren ebenfalls auf Studien, die einen Vergleich von Personen mit und ohne Mentoring erlauben, erweitern jedoch die Untersuchung von Allen et al. (2004) um einige interessante Ergebnisgrößen. Hier zeigt sich – und das ist ähnlich zu den vorher berichteten Ergebnissen – ein insgesamt positives, jedoch von der Effektstärke her nicht sehr starkes Bild.

Betrachtet man ihre Ergebnisse zum Mentoring am Arbeitsplatz, so ergeben sich positive Zusammenhänge mit der Arbeitsleistung (r = 0.06), Qualität der Beziehungen am Arbeitsplatz (r = 0.19), Hilfeverhalten (r = 0.26) und Arbeitsmotivation (r = 0.12). Negative Zusammenhänge zeigen sie für Stress (r = -0.07) und Rückzugsverhalten (r = -0.03) auf, was beides zwar in die intendierte Richtung geht, jedoch vom Effekt klein bis vernachlässigbar ist.

Erfolgsmessung von Mentoringprogrammen

Korrelation bedeutet nicht Kausalität. Obwohl die Mentoringforschung auf eine jahrzehntelange Tradition zurückblickt, sind die Vertreter überaus vorsichtig, wenn es um aggregierte Ergebnisse und Handlungsempfehlungen geht (z. B. Allen et al. 2008).

Dies liegt in grundlegenden methodischen Herausforderungen begründet, den kausalen Effekt von Mentoringprogrammen isoliert zu messen.

Drei Problemfelder sind bei der Interpretation empirischer Studien zum Mentoringerfolg insbesondere zu beachten:

1. Die Erfolgsmessung basiert bei einigen Studien auf subjektiven Einschätzungen der Teilnehmer oder Personalmanager. Differenziert man zwischen objektiven und subjektiven Erfolgsgrößen wie in oben zitierten Metaanalysen, zeigt sich, dass die subjektiven Einschätzungen tendenziell positiv verzerrt sind.
2. Verwendung von Querschnittsdaten, die zu einem Zeitpunkt erhoben wurden: Längsschnittanalysen (z. B. Singh et al., 2009), die Erfolgs- und Produktivitätsgrößen vor und nach Durchführung der Maßnahme messen, liefern exaktere Informationen, sind allerdings eher selten.
3. Selektionseffekte bei der Auswahl von Mentees: Unternehmen legen in der Regel Wert auf die gezielte Auswahl der Mentees, sodass die Gruppe der Programmteilnehmer nicht vergleichbar ist mit der Kontrollgruppe ohne Mentoring. Beobachtbare Unterschiede im späteren Karriereerfolg sind somit zumindest zum Teil auf die Auswahl zurückzuführen, sodass die zuvor zitierten Korrelationen nach oben verzerrt sein dürften, ohne dass sich dieser Effekt exakt quantifizieren ließe. Allerdings kann man einige (die beobachtbaren und messbaren) dieser Faktoren explizit in den Schätzgleichungen als Kontrollvariablen integrieren. So berücksichtigen John D. Kammeyer-Mueller und Timothy A. Judge (2008) Betriebszugehörigkeit, Ausbildungsstand und Selbsteinschätzungen in ihrer Metaanalyse, wodurch sich der isolierte Effekt des Mentoringprogramms abschwächt, aber immer noch positiv ist.

Nutzt das Programm auch dem Mentor?

Für die häufig nicht beachteten Auswirkungen des Mentoring auf die Mentoren selbst liegen noch nicht genügend Studien vor, aus denen sich ein konsistentes aggregiertes Bild ableiten ließe. Einen ersten Ansatz liefern Ragins und Scandura (1999),

1 Der Korrelationskoeffizient „r" drückt die Stärke eines Zusammenhangs aus und nimmt Werte zwischen +/- 1 (perfekter linearer Zusammenhang) und 0 (kein Zusammenhang) an. Allgemein gelten Werte über 0,3 als mittel und über 0,5 als stark.

die Mentoren nach möglichen Vorteilen einer Mentorentätigkeit fragten.

Sie identifizieren insgesamt fünf Antwortkategorien: So wird das Mentoring als Möglichkeit gesehen, wichtige und interessante Erfahrungen zu sammeln, die eigene Leistung zu verbessern, eine loyale Gruppe von Unterstützern im Unternehmen aufzubauen, Anerkennung von anderen zu erhalten und letztlich sich selbst dadurch zu verwirklichen, dass man seine Erfahrungen an die nächste Generation weitergeben kann („generativity").

Neuere Studien bestätigen diese Befunde und zeigen insbesondere eine Verbesserung der subjektiv empfundenen Führungsqualität (Chun et al., 2012, auf Basis eines Längsschnittdesigns), dem Karriereerfolg und der Zufriedenheit (Bozionelos, 2004; Lentz/Allen, 2009).

Fasst man diese Ergebnisse zusammen, so scheint Mentoring zumindest für Mentees wie auch für Unternehmen in vielen Teilen die gewünschten Funktionen zu erfüllen, jedoch sind die Effekte nicht sehr stark und es ergibt sich die Frage, unter welchen Bedingungen der Einsatz von Mentoringprogrammen für Unternehmen (besonders) sinnvoll ist.

Wir stellen deshalb im nächsten Abschnitt empirische Evidenz zu verschiedenen Gestaltungsparametern für Unternehmen dar.

Wie ein Matchingprozess gesteuert werden sollte

Die Mentoring-Beziehung kann entweder spontan entstehen (informales Mentoring) oder vom Unternehmen initiiert und begleitet werden (formales Mentoring).

Damit verbunden ist die aus Organisationsperspektive entscheidende Frage, ob sich die Tandems selbst finden sollen oder eine Zuweisung durch die Personalabteilung erfolgt und auf welchen Kriterien basierend diese Zuweisung erfolgen sollte. Studienergebnisse zeigen eine höchstens leichte Überlegenheit informalen Mentorings. Es besteht somit zunächst kein Anlass, informell entstehende Mentoringbeziehungen von Unternehmensseite zu unterbinden.

Müssen sich Mentor und Mentee mögen?

Bei der Umsetzung von Mentoringprogrammen haben Unternehmen Möglichkeiten, den Matchingprozess zwischen Mentoren und Mentees zu steuern. In der praktischen Diskussion kommt der Beziehung zwischen Mentor und Mentee eine große Bedeutung zu. Während die positive Wirkung von Sympathie unmittelbar einleuchtend ist, wird auch die gegenteilige Position vertreten: „Die Chemie muss nicht stimmen", formuliert beispielsweise Frank Edelkraut (2010). Hier zeigt sich, dass die Zufriedenheit der Mentees etwas leidet, wenn beide aus derselben Abteilung kommen (Ragins et al., 2000).

Um eine offene und hierarchiefreie Atmosphäre bei der Mentoring-Beziehung zu gewährleisten, wird von einigen Autoren ein externes Mentoring vorgeschlagen, bei dem Mentor und Mentee nicht im selben Unternehmen arbeiten.

Dieser relativ neue Ansatz könnte es dem Mentee zudem ermöglichen, sein Netzwerk über die Unternehmensgrenze hinaus zu erweitern. Empirische Evidenz liegt zu diesem Ansatz allerdings noch nicht hinreichend vor, um abschließende Aussagen machen zu können.

Mehr Literatur dagegen existiert zur Wirkung verschiedener Geschlechterkombinationen (z. B. O'Brian et al., 2010). Während einige Studien aber einen Vorteil bei gemischten Dyaden (cross-gender mentoring) sehen, weil z. B. mehr Karrierehilfe geleistet wird, finden andere Autoren keinen oder einen negativen Einfluss bei unterschiedlichem Geschlecht.

In der Summe scheint es eine Mehrzahl verschiedener Effekte zu geben, die allerdings nicht so stark sind, um als gewichtiger Faktor im Matching-Prozess zu gelten.

Wichtiger scheinen – insbesondere für die Mentoren, weniger für die Mentees – tiefer liegende geteilte Werte und Persönlichkeitseigenschaften zu sein, die sich allerdings nur mit entsprechenden eignungsdiagnostischen Verfahren ermitteln lassen (Lankau et al., 2005; Armstrong et al., 2002).

Während des Mentoring-Prozesses sollten Unternehmen regelmäßige physische Treffen von Mentor und Mentee einplanen, da bei rein elektronischem Mentoring psychosoziale Unterstützung und Hilfestellungen für die Karriere geringer ausfallen (Smith-Jentsch et al., 2007).

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

- Mentoring hat einen positiven, wenn auch schwachen Einfluss auf die Gehaltsentwicklung und die Beförderungswahrscheinlichkeit der Mentees, aber auch auf organisationale Erfolgsgrößen.
- Mentoren profitieren ebenfalls von den Programmen durch eine Verbesserung ihrer Führungseigenschaften.
- Mentor und Mentee sollten zusammenpassen. Dabei sind grundlegende Überzeugungen und Arbeitsweisen wichtiger als demografische Variablen wie Geschlecht oder Alter. Entsprechende diagnostische Instrumente sollten zum Einsatz kommen .

LITERATURVERZEICHNIS

Allen, T. D./Eby, L. T./Poteet, M. L./Lentz, E./Lima, L. (2004): Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 89(1), 127-136.

Allen, T. D./Eby, L. T./O'Brien, K. E./Lentz, E. (2008): The state of mentoring research: A qualitative review of current research methods and future research implications. Journal of Vocational Behavior, 73(3), 343-357.

Armstrong, S. J./Allinson, C. W./Hayes, J. (2002): Formal mentoring systems: An examination of the effects of mentor/protégé cognitive styles on the mentoring process. Journal of Management Studies, 39(8), 1111-1137.

Bozionelos, N. (2004): Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received. Journal of Vocational Behavior, 64(1), 24-46.

Chun, J. U./Sosik, J. J./Yun, N. Y. (2012): A longitudinal study of mentor and protégé outcomes in formal mentoring relationships. Journal of Organizational Behavior, 33(8), 1071-1094.

Eby, L. T./Allen, T. D./Evans, S. C./Ng, T./DuBois, D. L. (2008): Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. Journal of Vocational Behavior, 72(2), 254-267.

Edelkraut, F. (2010): Die Chemie muss nicht stimmen. managerSeminare Heft 151: 16-17.

Kammeyer-Mueller, J. D./Judge, T. A. (2008): A quantitative review of mentoring research: Test of a model. Journal of Vocational Behavior, 72(3), 269-283.

Lankau, M. J., Riordan, C. M., & Thomas, C. H. (2005): The effects of similarity and liking in formal relationships between mentors and protégés. Journal of Vocational Behavior, 67(2), 252-265.

Lentz, E./Allen, T. D. (2009): The role of mentoring others in the career plateauing phenomenon. Group & Organization Management, 34(3), 358-384.

O'Brien, K. E./Biga, A./Kessler, S. R./Allen, T. D. (2010): A meta-analytic investigation of gender differences in mentoring. Journal of Management, 36(2), 537-554.

Pauleweit, S. (2012): Helfende Hände. Human Resource Manager Februar/März: 25-27.

Ragins, B. R./Cotton, J. L./Miller, J. S. (2000): Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. Academy of Management Journal, 43(6), 1177-1194.

Ragins, B. R./Scandura (1999): Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor. Journal of Organizational Behavior, 20, 493-509.

Ragins, B. R./Townsend, B./Mattis, M. (1998): Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. The Academy of Management Executive, 12(1), 28-42.

Singh, R./Ragins, B. R./Tharenou, P. (2009): What matters most? The relative role of mentoring and career capital in career success. Journal of Vocational Behavior, 75(1), 56-67.

Smith-Jentsch, K. A./Scielzo, S. A./Yarbrough, C. S./Rosopa, P. J. (2007): A comparison of face-to-face and electronic peer-mentoring: Interactions with mentor gender. Journal of Vocational Behavior, 72, 193-206.

PROF. DR. TORSTEN BIEMANN
Universität Mannheim
Lehrstuhl für Personalmanagement und Führung
E-Mail: biemann@bwl.uni-mannheim.de
http://biemann.bwl.uni-mannheim.de

PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER
FOM Hochschule für Oekonomie und Management Hochschulstudienzentrum Bonn
E-Mail: heiko.weckmueller@fom.de
www.fom-bonn.de

Die richtige Teamkomposition zahlt sich aus

Josse Delfgaauw, **Robert Dur**, **Willem Verbeke** (Erasmus University Rotterdam) & **Joeri Sol** (University of Amsterdam): „Tournament Incentives in the Field: Gender Differences in the Workplace". Journal of Labor Economics, 2013, Vol. 31, No. 2, pp. 305-326.

Die Zusammenstellung von Arbeits- bzw. Projektteams stellt häufig eine Herausforderung für Personalmanager dar. Neben Teamgröße und fachlicher Qualifikation kann auch die Geschlechterkomposition eine wichtige Rolle für die Teamproduktivität spielen. Auch stellt sich die Frage, ob leistungsabhängige (Team-)Anreize unterschiedlich auf Frauen bzw. Männer wirken. Empirische Studien zeigten bisher, dass Wettbewerb Männer deutlich stärker anspornt als Frauen.

Um weitere Evidenz zu diesen Fragestellungen zu erhalten, hat das niederländische Forscherteam ein Feldexperiment durchgeführt. Dazu kooperierten sie mit 128 Filialen einer Modekette. Die Hälfte der Geschäfte wurde von Frauen geleitet, die andere Hälfte von Männern. Der Frauenanteil unter den durchschnittlich zwölf Verkäufern in den Filialen variierte zwischen 50-100 %. Immer zwischen fünf zusammengestellten Geschäften wurden Wettbewerbsanreize eingeführt. Die Filiale, die das höchste Umsatzwachstum (Zeitraum von sechs Wochen im Vorjahresvergleich) erzielte, gewann das „Turnier". Jedes Team erhielt über eine Rangliste wöchentlich Rückmeldung über ihren aktuellen Stand innerhalb der Fünfergruppe. Als Prämie wurde jedem Mitarbeiter der Siegerfiliale ein Bonus von 75 EUR versprochen, den Zweitplatzierten 35 EUR. Als Kontrollgruppe wurde in diversen Filialen kein Wettbewerb durchgeführt. Das Ergebnis: Die Turnieranreize wirkten. Durchschnittlich stieg das Umsatzwachstum um 5 %, signifikant mehr als in der Kontrollgruppe, unabhängig davon, ob die Filiale von einer Frau oder einem Mann geleitet wurde.

Es zeigte sich aber, dass frauengeführte Teams mit hohem Frauenanteil in der Verkäuferbelegschaft deutlich erfolgreicher waren als Teams mit ausgeglicheneren Geschlechteranteilen. Auch schnitten männergeführte Teams mit mehrheitlich männlichen Verkäufern signifikant besser ab als gemischte Teams. In einer Zusatzuntersuchung wurde auf monetäre Anreize verzichtet. Die positive Wirkung auf das Umsatzwachstum blieb allerdings bestehen, ebenso wie die „Geschlechter-Effekte".

Die Erklärungen der Forscher: 1. Die kommunikative Vermittlung des Wettbewerbs durch die Filialleitung funktioniert bei Mitarbeitern des gleichen Geschlechts besser. 2. Da die Wettbewerbsanreize stark auf die Teamleistung abzielen, erscheint es plausibel, dass Teamleiter des gleichen Geschlechts wie die Mehrheit des Verkäuferteams effektiver in der Motivation sind. Dass Frauen die Wettbewerbssituation generell weniger motiviert als Männer konnte nicht gezeigt werden. Interessant ist: Wettbewerbe mit rein symbolischer Wirkung, ohne monetäre Anreize, reichen schon aus, um Mitarbeiter zu motivieren.

*Besprochen von **Julian Conrads**, Seminar für ABWL, Unternehmensentwicklung und Wirtschaftsethik, Universität zu Köln*

Lohnkürzungen: Geteiltes Leid ist halbes Leid?

Alain Cohn (Universität Zürich), **Ernst Fehr** (Universität Zürich), **Benedikt Herrmann** (European Commission) & **Frédéric Schneider** (Universität Zürich): „Social Comparison and Effort Provision: Evidence from a Field Experiment". Erscheint 2014 in der Zeitschrift Journal of the European Economic Association).

Vergleiche bestimmen unseren Arbeitsalltag. Die Fragen „Wie viel Gewinn machen unsere Wettbewerber?", „Wie arbeitet mein Chef?" oder auch: „Wie viel verdient mein Kollege?" scheinen nicht nur die Boulevardmedien, sondern auch die Mitarbeiter regelmäßig zu interessieren. Inwieweit das Wissen um eine Veränderung des Lohns der Kollegen die Arbeitsleistung beeinflusst, ist der Kern der o. g. Studie. Die Forscher stellen sich die Frage, inwieweit eine Lohnreduktion die Arbeitsleistung des Betroffenen beeinflusst und wie seine nichtbetroffenen Kollegen reagieren.

Üblicherweise sind Lohnkürzungen selten zu beobachten und noch seltener besteht die Möglichkeit, in einem Experiment deren Effekte zu untersuchen. Eine besondere Gelegenheit nutzten die Forscher in einem einmaligen Feldexperiment: Die Forscher arbeiteten mit einer Firma zusammen, die Mitgliedskarten für Bars und Diskotheken verkauft. Für eine Werbeaktion dieser Mitgliedskarten rekrutierten die Forscher zusammen mit der Firma Arbeitskräfte, die unwissentlich Teil eines Experiments waren.

Bei diesem Feldexperiment ließen sie die Arbeitnehmer zunächst in Zweiergruppen für einen fixen Stundenlohn von 12 EUR pro Stunde arbeiten. Nach dieser einwöchigen Eingewöhnungsphase wurden die Teilnehmer des Experiments in drei Untersuchungsbedingungen eingeteilt. In der ersten Bedingung blieb der Stundenlohn unverändert bei 12 EUR pro

Stunde. In zwei weiteren Untersuchungsbedingungen kürzten die Forscher den Stundenlohn eines oder beider Arbeitnehmer der Zweiergruppe um 3 EUR auf 9 EUR.

Die Ergebnisse sind überraschend: Wenn beiden Arbeitnehmern der Lohn reduziert wird, verringern die Arbeitnehmer die Arbeitsleistung um 5 % im Vergleich zur Eingewöhnungsphase. Wird jedoch nur einem der beiden Arbeitnehmer der Lohn gekürzt, ist der Leistungsabfall größer. Der Arbeitnehmer, dessen Lohn reduziert wird, reagiert mit einer Reduktion der Arbeitsleistung um 16 %. Der Arbeitnehmer, dessen Lohn gleich bleibt und der über die Verringerung des Lohns des Kollegen informiert worden ist, verändert seine Leistung kaum.

Die Forscher ziehen aus den Ergebnissen des Feldexperiments mehrere Schlüsse. Firmen sollten darauf achten: Wenn Löhne einigermaßen transparent sind, sollten diese nicht zu unterschiedlich zwischen den Arbeitnehmern sein. Denn Vergleichsprozesse können dazu führen, dass sich Mitarbeiter ungerecht behandelt fühlen und weniger leisten. Weiterhin sollten Firmen immer auch betrachten, welche potenziellen Vergleiche Mitarbeiter anstellen können. Vergleichen sie ihren Lohn eher mit Kollegen oder gar mit den Löhnen der Konkurrenz?

---

*Besprochen von **Rainer Michael Rilke**, Seminar für ABWL, Unternehmensentwicklung und Wirtschaftsethik, Universität zu Köln*

Genderspezifische Sprachcodes in Stellenanzeigen

Danielle Gaucher (University of Waterloo), **Justin Friesen** (University of Waterloo) and **Aaron C. Kay** (Duke University): „Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality". Journal of Personality and Social Psychology, 101 (2011), 109-128.

Mit der möglichen Einführung einer gesetzlichen Frauenquote in Führungsetagen stehen viele Unternehmen vor der Aufgabe, für Frauen ein attraktiverer Arbeitgeber zu werden und dadurch mehr qualifizierte Frauen neu zu gewinnen. Doch warum sind Frauen im Vergleich zu Männern in einigen Berufsgebieten oder Hierarchieebenen so stark unterrepräsentiert? Sind es institutionelle Faktoren, individuelle Faktoren oder beide zusammen, die das Bewerbungsverhalten von Frauen beeinflussen? Diesen Fragen gehen die Forscher um Danielle Gaucher von der Universität Waterloo in Kanada nach und widmen sich den genderspezifischen Sprachcodes in Stellenausschreibungen.

Zunächst untersuchten die Forscher, ob genderspezifische Unterschiede im Sprachgebrauch von Stellenausschreibungen tatsächlich existieren. Sie unterschieden dabei maskuline von femininen Eigenschaften und Verhaltensweisen. Zu den maskulinen Wörtern zählen bspw. „dominant", „durchsetzungsfähig" und „selbstbewusst", während „verständnisvoll", „unterstützend" und „gemeinsam" eher zu den femininen Wörtern gehören (um nur wenige zu nennen). Die Forscher kodierten die Verwendung dieser Wörter in knapp 4.000 Stellenausschreibungen von Online-Job-Portalen und einer Universität in Kanada. Dabei wurde ebenfalls festgehalten, ob die Ausschreibung aus einem typisch männlich-dominierten oder typisch weiblich-dominierten Berufsbereich kam. Die Ergebnisse zeigen, dass ein stärkerer maskuliner Sprachgebrauch in Stellenausschreibungen der männlich-dominierten Berufsbereiche vorherrscht. Im Anschluss an diesen Nachweis zeigen die Forscher sogar, dass männliche und weibliche Leser von Stellenausschreibungen gleichermaßen davon ausgehen, es arbeiten wahrscheinlich mehr Männer in einem Unternehmen, wenn die Stellenausschreibung maskulin formuliert ist.

Doch finden Frauen auch feminin formulierte Stellenausschreibungen attraktiver als solche, die maskulin formuliert sind? In zwei weiteren Experimenten mit jeweils knapp 100 Studenten zeigte sich, dass Frauen tatsächlich dieselben Stellen weniger attraktiv finden, wenn sie maskulin anstatt feminin formuliert sind. Überraschenderweise ist dabei für Frauen der Berufsbereich unbedeutend; lediglich die genderspezifischen Sprachcodes innerhalb der Ausschreibung führen zu einer Veränderung der Attraktivität einer Stelle. Männer reagieren dagegen kaum auf den unterschiedlichen Sprachgebrauch.

Offensichtlich haben sowohl institutionelle als auch individuelle Faktoren eines genderspezifischen Sprachgebrauchs einen negativen Einfluss auf die Berufswahl von Frauen. Auf institutioneller Ebene wird ein maskuliner Sprachgebrauch in typisch männlich-dominierten Berufsbereichen gelebt, der Frauen bereits bei der Stellenausschreibung eher ausschließt. Auf individueller Ebene führt ein maskuliner Sprachgebrauch dazu, unabhängig von dem Beruf selbst, dass Frauen eine Stelle weniger attraktiv finden und sich deshalb nicht bewerben würden. Für die Personalpraxis bedeutet dies, dass Frauenförderung, Frauenquoten und Diversität nicht erst innerhalb des Unternehmens beginnen, sondern bereits bei den weiblichen Jobinteressierten, die sich nicht auf eine Stelle bewerben, da sie sich von vornherein nicht angesprochen fühlen.

---

*Besprochen von **Marius Wehner**, International Business, Universität Paderborn*

Wenn der Chef den Kollegen näher steht

Herman H. M. Tse & **Sandra A. Lawrence** (Griffith University), **Catherine K. Lam** (University of Hong Kong) & **Xu Huang** (Hong Kong Polytechnic University): „When my supervisor dis-likes you more than me: The effect of dissimilarity in leader-member exchange on coworkers' interpersonal emotion and perceived help". Journal of Applied Psychology, 98 (2013), 974-988.

Die Leader-Member-Exchange-Theorie besagt, dass eine Führungskraft i. d. R. nur zu wenigen Mitarbeitern eine engere, persönliche Beziehung entwickelt und zu vielen anderen eher oberflächliche, auf rationalem Austausch basierende Beziehungen pflegt. Die bisherige Forschung zeigt, dass Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehungen deutlichen Einfluss auf Arbeitseinstellung und Arbeitsverhalten des Mitarbeiters haben. Was passiert aber mit der Beziehung zwischen Kollegen, wenn sie merken, dass die gemeinsame Führungskraft unterschiedlich gute Beziehungen zu ihnen pflegt? Dieser Frage sind die Autoren in zwei Studien mit 31 Vertriebsteams und 17 Teams (Bereich Forschung & Entwicklung) nachgegangen. Das Ergebnis: Insbesondere solche Mitarbeiter, die zu häufigen sozialen Vergleichen neigen, empfinden gegenüber Kollegen mit besseren Beziehungen zur Führungskraft Ärger oder Feindlichkeit. Auch die empfundene Hilfsbereitschaft und Arbeitsleistung wurden dadurch beeinflusst.

Folgen für die Praxis: Führungskräfte sollten sich um möglichst gleichwertige Beziehungen zu den Mitarbeitern in ihrem Team bemühen. Mitarbeiter, die zu sozialen Vergleichen neigen, werden sich trotzdem immer wieder mit den Kollegen vergleichen. Wenn Führungskräfte einen fairen Teamkontext und ein positives Arbeitsklima erschaffen, können diese sozialen Vergleiche aber durchaus positiv für das Unternehmen ausfallen. Außerdem kann gezielte Personalentwicklung helfen, die Abhängigkeit der Mitarbeiter von ihren Führungskräften in Bezug auf Ressourcen und Anerkennung zu verringern, sodass unterschiedliche Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehungen in einem Team weniger negative Emotionen zwischen Kollegen auslösen und die Zusammenarbeit im Team weniger belasten.

*Besprochen von **Dr. rer. Nat. Nale Lehmann-Willenbrock**, VU Amsterdam, Department of Social & Organizational Psychology*

Hilfe zur Selbsthilfe für erfolgreiche Teamarbeit

Erik R. Eddy (Siena College), **Scott I. Tannenbaum** (gOE Inc.) & **John E. Mathieu** (University of Connecticut: „Helping teams to help themselves: Comparing two team-led debriefing methods". Personnel Psychology, 66 (2013), 975-1008.

Der Erfolg vieler Unternehmen hängt davon ab, wie gut die Zusammenarbeit in Teams funktioniert. Daher investieren sie in kostspielige und zeitintensive Teamentwicklung. Besser wäre es, Teams könnten sich selbst helfen. Hier setzt das sog. „Team Debriefing" an: Teammitglieder reflektieren gemeinsam über ein aktuelles Erlebnis, diskutieren, was passiert ist, finden Verbesserungsmöglichkeiten. Im Militär, in Klinik- oder in Projektteams sind Debriefs z. B. gängige Praxis. In Unternehmen bleiben Debriefs aber häufig unstrukturiert und es ist unklar, inwiefern die Teamleistung tatsächlich davon profitieren kann.

Die Autoren haben 35 Studenten-Teams, die für zehn Wochen an Fallstudien arbeiteten, zufällig zwei Bedingungen zugewiesen: Die eine Hälfte der Teams sollte regelmäßig selbst über die Zusammenarbeit reflektieren (anhand von Fragen, z. B. „Was lief gut bzw. weniger gut in unserer letzten Fallstudie"). Die andere Hälfte wurde dabei von einem Online-Tool unterstützt („DebriefNow"). Das Tool fragte u. a. nach den Einstellungen der Mitglieder zur Teamarbeit generell, nach Erwartungen an die Zusammenarbeit und nach aufgabenbezogenen und zwischenmenschlichen Abläufen im Team, die die Teamleistung nachweislich verbessern. Das Ergebnis: Die Abläufe und Ergebnisse in der strukturierten „DebriefNow"-Bedingung waren deutlich besser. Die Mitglieder dachten mehr über Teamprozesse nach, stellten sicher, dass alle ihren Beitrag leisteten, planten künftige Schritte besser und entwickelten eine positivere Einstellung gegenüber Teamarbeit als die Teams ohne strukturiertes Debriefing.

Folgen für die Praxis: Es reicht nicht, Teams nur zur Reflexion über die eigene Zusammenarbeit anzuregen. Es bedarf strukturierter Anleitung im Hinblick auf wichtige Teamprozesse, um die Vorteile von Team Debriefing zu nutzen. Dies kann mit Hilfe von Online-Tools wie DebriefNow geschehen, durch einen Teamtrainer, oder auch mithilfe von klassischen Fragebogenmethoden, die Teams für die zentralen Erfolgsfaktoren in ihrer Zusammenarbeit sensibilisieren.

*Besprochen von **Dr. rer. Nat. Nale Lehmann-Willenbrock**, VU Amsterdam, Department of Social & Organizational Psychology*

Welche Trends das HR-Management gefährden

Astrid Reichel (Vienna University) & **Mila Lazarova** (Simon Fraser University): „The effects of outsourcing and devolvement on the strategic position of HR departments". Human Resource Management, 52 (2013), 923-946.

Nachdem Dave Ulrich den Begriff „HR Business Partner" in den 1990er-Jahren prägte, unterliegt das gesamte Personalmanagement in Organisationen einem kontinuierlichen Wandel: weg von einem „Erfüllungsgehilfen" mit administrativen Aufgaben hin zu einem vollwertigen Partner der Geschäftsführung mit strategischen Aufgaben. Es existieren jedoch zwei Trends im Personalmanagement, bei denen noch unklar ist, ob sie die Position des Personalmanagements als strategischen Partner fördern oder gefährden. Zum einen unterliegen Personalaufgaben zunehmend dem sog. Human Resource Outsourcing (HRO), d. h., Personalaufgaben werden an einen externen Dienstleister übergeben. Zum anderen existiert ein Trend zum Devolvement, d. h., Personalaufgaben werden zunehmend von der Personalabteilung an das Linienmanagement übergeben.

Bei beiden Trends werden in Forschung und Praxis sowohl Vor- als auch Nachteile vermutet. Beim HRO und Devolvement soll das Personalmanagement von administrativen Routineaufgaben entlastet werden, um im Gegenzug verstärkt strategische Aufgaben zu übernehmen. Umgekehrt verliert das Personalmanagement durch HRO und Devolvement möglicherweise wichtige Kernaufgaben, Verantwortung und Einfluss innerhalb des Unternehmens und wird dadurch eher ein Opfer von Kostensenkungszielen und Einsparungen. Astrid Reichel und Mila Lazarova gehen deshalb der Frage nach, welche Auswirkungen HRO und Devolvement auf die strategische Position des Personalmanagements hat. Die Daten der letzten CRANET-Erhebung im Jahr 2008/2009 aus 17 europäischen Ländern und insgesamt 2.688 privaten und öffentlichen Organisationen bilden hierfür die Grundlage.

In Bezug auf den Trend zum Devolvement zeigen die Ergebnisse, dass eine verstärkte Übertragung von Personalaufgaben (Rekrutierung, Training und Entwicklung, Vergütung) an das Linienmanagement die strategische Position des Personalmanagements verringert. Dies unterstützt diejenigen Vertreter, die von den negativen Konsequenzen des Devolvement-Trends überzeugt sind und dadurch die strategische Partnerschaft des Personalmanagements gefährdet sehen.

Wenn letztlich immer mehr Personen innerhalb einer Organisation mit Personalverantwortlichkeiten ausgestattet werden, ist es wahrscheinlich, dass der Einfluss und damit die strategische Bedeutung des gesamten Personalmanagements abnehmen.

Die Ergebnisse für HRO dagegen zeigen ein anderes Resultat. Die Fremdvergabe von administrativen Personalaufgaben (Lohnbuchhaltung, Zusatzleistungen, Pensionen) an einen externen Dienstleister erhöht tatsächlich die strategische Position des Personalmanagements, womit die theoretischen Vorteile des HRO in der Praxis bestätigt werden. Dagegen wird kein Zusammenhang zwischen der Fremdvergabe von strategischen Personalaufgaben (Rekrutierung, Selektion, Training und Entwicklung) und der strategischen Position gefunden.

Somit scheint ein HRO von Kernaufgaben die Position des Personalmanagements weder zu fördern noch zu gefährden. In der Praxis kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass die Trends zum HRO bzw. Devolvement und ein strategischer HR Business Partner eher komplementär als konfliktär sind, sofern frei werdende Ressourcen des Personalmanagements für die Übernahme strategischer Aufgaben genutzt und nicht zum Ziel von Einsparpotenzialen werden.

*Besprochen von **Marius Wehner**, International Business, Universität Paderborn*

Neues aus Top-Journals

Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig:

- Academy of Management Journal
- American Economic Review
- Human Resource Management
- Human Resource Management Review
- Journal of Applied Psychology
- Journal of Labor Economics
- Journal of Organizational Behavior
- Journal of International Business Studies
- Journal of Political Economy
- Management Science
- Personnel Psychology
- Quarterly Journal of Economics
- Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie

Unser Rezensenten-Team wird darüber hinaus an dieser Stelle auch richtungsweisende Veröffentlichungen aus weiteren Publikationen darstellen.

In eigener Sache: Professor Wagner übergibt Schriftleitung an Professor Kabst

Bei der Zeitschrift PERSONALquarterly gibt es einen Wechsel in der Schriftleitung: Professor Dr. Dieter Wagner übergibt an Professor Dr. Rüdiger Kabst, der an der Universität Paderborn „International Business“ lehrt und dem Herausgebergremium seit 2009 angehört. Die Zeitschrift PERSONALquarterly (vormals „PERSONAL“) ist die älteste Zeitschrift für das Human Resource Management in Deutschland. Dieter Wagner hat die Zeitschrift seit 1997 als Herausgeber wesentlich mitgeprägt, seit 2003 in der Position des Schriftleiters. Der „offene akademische Geist mit Neugier“, wie Wagner in seiner Festschrift zum 65. Geburtstag beschrieben wird, arbeitete sechs Jahre als Personalmanager und 27 Jahre als Hochschullehrer, die letzten 20 Jahre davon an der Universität Potsdam. Wagner war ein exzellenter Brückenbauer zwischen Wissenschaft und Praxis, das zeigt sein publizistisches Œvre und seine Arbeit bei „Potsdam Transfer“ und der „UP Transfer Gesellschaft für Wissens- und Technologietransfer mbH“, die er bis heute leitet.

Als die Haufe Gruppe 2011 die Zeitschrift „PERSONAL“ von der Handelsblatt-Gruppe übernahm, war Dieter Wagner zusammen mit Rüdiger Kabst maßgeblich an der Neuausrichtung der Zeitschrift beteiligt. Mit PERSONALquarterly wurde ein Wissenschaftsjournal für die Praxis geschaffen, das Personalmanager viermal im Jahr über praxisrelevante Forschungsergebnisse aus den unterschiedlichen Schulen des Personalmanagements informiert.

Umgesetzt wird das publizistische Konzept durch ein interdisziplinär besetztes Herausgebergremium, dem die Professoren Rüdiger Kabst, Simone Kauffeld, Dirk Sliwka, Dieter Wagner, Thorsten Biemann und Heiko Weckmüller angehören.

Im Namen der Haufe Gruppe bedanken wir uns bei Prof. Dr. Dieter Wagner für seine zukunftsweisende publizistische Arbeit und freuen uns, dass er der Zeitschrift als Herausgeber verbunden bleibt. Für seine neue Aufgabe wünschen wir Herr Professor Dr. Rüdiger Kabst gutes Gelingen.

Reiner Straub & Randolf Jessl

Abschluss in Organisations- und Personalentwicklung

Moderne Unternehmen müssen auch die Fähigkeit haben, organisational zu lernen. Teilnehmer des Masterstudiengangs „Master of Organizational Development and Human Ressource“ an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg sollen Kompetenzen zur Gestaltung von Lernprozessen in und von Organisationen erwerben. Angesprochen werden (Fach-) Hochschulabsolventen unterschiedlicher Disziplinen mit Berufserfahrung in Tätigkeitsfeldern der Organisations- und Personalentwicklung, die sich vertiefte Kenntnisse aneignen wollen; aber auch Personen, die sich gezielt auf die Übernahme von Aufgaben in diesem Feld vorbereiten wollen.

Der Weiterbildungsstudiengang wird berufsbegleitend über zwei Jahre in einer Kombination aus Selbstlern-, Präsenz- und Projektphasen angeboten. Er umfasst elf Präsenzphasen in zwei Jahren.

Kontakt: 09131-85-22074

www.uni-erlangen.de

Neben dem Job: Master im HR-Management

Einen berufsbegleitenden Studiengang zum Erwerb eines Master-Abschlusses im HR-Management bietet die Akademie der Ruhruniversität Bochum an, dort an der Fakultät für Psychologie. Schwerpunkt dieser Weiterbildung ist das Fachgebiet der Psychologie. Teilnehmer sollen interdisziplinäres fundiertes Wissen und Handlungskompetenzen aus den Bereichen Wirtschaftspsychologie, Wirtschaftswissenschaften sowie den Rechtswissenschaften erwerben.

Der Studiengang spricht Personaler an, die sich auf leitende Positionen vorbereiten möchten oder eine leitende Position bereits übernommen haben. Er richtet sich auch an Absolventen aller Disziplinen, die sich im Bereich des HR-Managements spezialisieren möchten. Nächster Studienbeginn: 24. September 2014.

Beratung und Kontakt:
jana.baesler.coumans@akademie.rub.de

www.akademie.rub.de

HAUFE. AKADEMIE | Alles wird leicht.

Möchten Sie nicht auch Ihre Personalmanagement-Kompetenzen erweitern und Ihre Ziele leichter erreichen?

Kontinuierliche Qualifizierung und Weiterbildung helfen Ihnen, die Herausforderungen im **Personalmanagement** besser zu bewältigen.

Wir unterstützen Sie dabei mit

- aktuellen Seminaren, Trainings und Workshops,
- intensiven Qualifizierungsprogrammen und
- zertifizierten Lehrgangskonzepten.

Profitieren Sie vom Praxis-Know-how renommierter Referenten!

Brandaktuell:
HR Future Circle: Recruiting – Ready for Take-off
www.haufe-akademie/4487

Informieren Sie sich gleich ausführlich über unsere Veranstaltungen und finden Sie die für Sie passende Weiterbildungsmöglichkeit:
www.haufe-akademie.de/personalmanagement

Zukunftsgestaltung für Unternehmen
Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften. **www.haufe-akademie.de**

Geistige Ressourcen im Job sichern

Die Gleichung aus langen Arbeitszeiten und gutem Arbeitsergebnis geht nicht auf. Denn die Leistungskraft sinkt bei zu lang andauernder kognitiver Beanspruchung.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Die Augsburger Allgemeine fragt am 27. November 2013: „Machen Überstunden dumm?“ Fragezeichen in der Überschrift – so lernt es der Journalist – locken wenige Leser. Und so stellen die besser geschulten Schreiber bei Zeit Online schon am Tag zuvor die leicht provozierende Behauptung auf: „Zu viele Überstunden machen doof und krank.“ Vermutlich haben die Autoren beider Medien das gelesen, was die ganze Branche liest: meedia.de, denn dort erscheint die Schlagzeile „Job-Studie: Überstunden machen dumm“ bereits am 20. November, also eine Woche vorher.

Was im November durch so manche Medien geisterte, hat einen wissenschaftlich stabilen Hintergrund. Allerdings einen nicht mehr ganz taufrischen. Denn die zitierte Studie stammt aus dem Jahr 2008 und wurde nicht erst, wie meedia.de im Vorspann suggeriert, jüngst diskutiert, sondern bereits 2009 im American Journal of Epidemiology veröffentlicht.

Damals hatte eine Forschergruppe um Marianna Virtanen im Centre of Expertise for Work Organizations, das zum Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) in Helsinki gehört, untersucht, wie sich lange Arbeitszeiten auf die kognitiven Fähigkeiten auswirken. Wer meedia.de über den Vorspann hinaus liest und zu den Link-Klickern gehört, den erreicht diese Information und damit die korrekte Einordnung schon mit einer einzigen Weiterleitung. Der Aufsatz „Long Working Hours and Cognitive Function“ handelt, wie der Titel schon sagt, von ausgedehnten Arbeitszeiten. Verglichen wurde die geistige Leistungsfähigkeit bei Menschen, die 40 Stunden pro Woche arbeiten, mit der von Vielarbeitern, für die 55 Stunden in der Woche und mehr Normalität sind.

Virtanen und Kollegen kamen in ihrer Studie, die über mehrere Jahre die Ergebnisse der kognitiven Tests von über 2.000 britischen Angestellten sammelte und auswertete, zu einem eindeutigen Zusammenhang: Die kognitive Leistungsfähigkeit nimmt bei zu vielen Arbeitsstunden ab.

Untersucht wurden Menschen im mittleren Alter, also die, die gemeinhin zur Marathon-Hochform im Job auflaufen, weil sie an ihrer Karriere basteln. Die Wissenschaftler haben neben den Funktionstests weitere Faktoren herangezogen wie Familienstand und Einkommen, Schlafstörungen und psychische wie physische Erkrankungen.

Einen Nebenaspekt fanden sie im Punkt Bildung heraus: Besonders Leute mit höherer Bildung neigen dazu, sich stundenlang intensiv in ihren Job hineinzuknien. Der Produktivität nutzt eine übertriebene Länge des Arbeitstags (oder so manches Mal eher der Arbeitsnacht) nichts.

Der Letzte macht demnach zwar das Licht aus, er geht aber nicht als Leuchte nach Hause. Und wer will schon weniger leisten, weil er lange da ist. Es ist also wenig nützlich, die Kultur überlanger Arbeitszeiten weiter zu favorisieren und mit besseren Karriereaussichten zu belohnen. Anwesenheit als Maßstab bringt der Firma nichts.

Keine Rolle spielt dagegen, ob das Mehr sich „Überstunde“ nennt. Denn der Ausgangspunkt der Studie ist die 40-Stunden-Arbeitswoche. Teilzeit und Überstunden würden möglicherweise zu anderen Ergebnissen führen. Und Selbstständige mit 60-Stunden-Wochen wurden in dieser Studie auch nicht beachtet.

Da mag man spekulieren, aber für die Angestellten weiß man es seit 2009: Die Gehirnwindungen spielen einfach nicht mit. In dem Editorial „Saved by the bell: does working too much increase the likelihood of depression?“ (in Expert-Reviews of Neurotherapeutics 2012) belegen Marianna Virtanen und ihr Kollege Mika Kivimäki es erneut: Lange Arbeitszeiten erhöhen die Fehlerquote und das Unfallrisiko.

Selbstständiges Arbeiten schult die kognitiven Fähigkeiten

Leistungsfähigkeit ist ein Aspekt, der Unternehmen interessieren muss, lang anhaltende Gesundheit ein anderer. Denn der drohende demografische Wandel mag eine alte Leier sein, aber ihre Töne werden von Jahr zu Jahr lauter.

In welchem Umfang Arbeitsbedingungen die Gesundheit von Menschen beeinflussen, untersucht Francisca S. Then, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Sozialmedizin, Arbeitsmedizin und Public Health (ISAP) und am LIFE-Forschungszentrum für Zivilisationserkrankungen der Universität Leipzig. In dem Artikel „Systematic review of the effect of the psychosocial working environment on cognition and dementia“ haben Francisca S. Then und Forscherkollegen aus Dresden und Amsterdam gemeinsam internationale Studien ausgewertet.

V. l. n. r.: Dr. Marianna Virtanen (FIOH Helsinki), Francisca S. Then (Uni Leipzig), Prof. Dr. Ulrike Hellert (FOM Nürnberg)

Ihr Ergebnis: Hohe mentale Anforderungen senken das Risiko, an Demenz zu erkranken. „Es geht jetzt darum, die Kapazitätsgrenze und das Limit zu erforschen“, sagt die Nachwuchswissenschaftlerin.

Anspruchsvolle mentale Anforderungen auf der einen und Stress durch Arbeitsverdichtung und lange Arbeitszeiten auf der anderen Seite beeinflussen dieses Limit. Robuste Ergebnisse können nur Langzeituntersuchungen bringen. Senioren werden bis ins höchste Alter befragt und untersucht.

Then stößt dabei immer wieder auf das Thema Handlungsspielraum: „Selbstständige Planung ist wichtig. Denn Aufgaben, die ich selbst koordinieren muss, schulen die kognitiven Fähigkeiten. Das Gehirn weist bessere Vernetzungen auf.“ Einfluss haben auch soziale Interaktionen am Arbeitsplatz. „Komplexität im Umgang mit Menschen hält geistig fit“, sagt Then. Hier gibt es noch Forschungsbedarf, um ein wirklich präventives Umfeld gestalten zu können.

Die Leipziger Forschergruppe untersucht Symptome für Demenz, aber auch für Depression. Noch regiert die Wahrscheinlichkeit, sichere Ergebnisse wird es wohl erst in ein paar Jahren geben. Damit befinden sich die Leipziger Sozialmediziner in guter Gesellschaft. Marianna Virtanen und ihr Kollege Mika Kivimäki beschreiben in dem Artikel „Saved by the bell: does working too much increase the likelihood of depression?“ in Expert-Reviews of Neurotherapeutics 2012, ihre Annahme, dass nicht nur akuter Stress, sondern auch lang anhaltender psychologischer Druck ursächlich mit der Entwicklung einer Depression zusammenhängen.

Mitarbeiter müssen Zeitkompetenz einfordern

Während Gesundheitswissenschaftler in Langfriststudien nach präzisen Abhängigkeiten zwischen Arbeitsdauer und Leistungsfähigkeit, Arbeitsdruck und Produktivität, Depression und Demenz forschen, suchen Arbeitspsychologen und Wirtschaftswissenschaftler in Unternehmen schon nach Lösungen für ein leistungsförderndes und gleichzeitig gesünderes Arbeitsumfeld.

Professorin Ulrike Hellert beschäftigt sich seit 20 Jahren mit Phänomenen rund um die Arbeitszeit. Sie lehrt an der Hochschule für Ökonomie & Management (FOM) in Nürnberg und leitet am Institut für Arbeit & Personal der privaten Hochschule das Zeitbüro FOM.

„Es ist statistisch gesehen schon normal, dass Vollzeitmitarbeiter jede Woche drei bis vier Stunden über die vertragliche Zeit hinaus arbeiten und im Durchschnitt drei Urlaubstage pro Jahr verfallen“, fasst Hellert die Ergebnisse unterschiedlicher Studien zusammen.

Sie sieht drei Ebenen, die geeignet sind, die Arbeitszeit zu verkürzen, die kognitive Beanspruchung zu senken und damit geistige Ressourcen im Job zu sichern: Personalplanung, Arbeitsorganisation und Verhalten.

„Es hat Kostengründe, wenn eine Reserveplanung unterbleibt und Überstunden eingeplant werden“, meint die Professorin. Aber Urlaubswochen, einen durchschnittlichen Krankenstand von 4 % und Weiterbildungstage wird es immer geben.

Bei der Arbeitsorganisation liegt das Manko zumeist in der fehlenden Struktur. Kommunikationswege sind nicht festgelegt, es gibt keine Regeln für das Nutzen von Netzwerken. „Die soziale Kompetenz spielt hier eine erhebliche Rolle“, sagt Arbeitspsychologin Hellert.

Während diese beiden Ebenen vom Unternehmen her verändert werden müssen, verweist sie auf einen Aspekt, der bei den Beschäftigten liegt: das individuelle Verhalten. „Erwerbstätige sollten ihre eigenen Leitplanken erkennen und sich für ihre Leistungen einen Ausgleich schaffen.“

Arbeitsmenge und -dauer, ein Wechsel zwischen kognitiver und auditiver Beanspruchung, Handlungsspielräume und die Kompetenz Pausen zu machen – dies alles schafft Bedingungen, die Ermüdung und Fehlerquote senken. Ihr Fazit: „Mitarbeiter müssen Zeitkompetenz einfordern.“

Nutzen von Studien transparenter machen

Die Generali Versicherungen unterstützen PERSONALquarterly, wissenschaftliche Erkenntnisse und die Personalarbeit in Unternehmen zusammenzubringen.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Personalarbeit ist mehr als die Summe aller Aufgaben von Ausbildung über Entwicklung bis zu Strategie und Zukunftsprojekten. „Wir müssen die Synergien zwischen all diesen Hebeln finden", sagt Tobias Vögele, Personalleiter der Generali Versicherungen in München.
Sein Ziel: Die Mitarbeiter dahin zu führen, wo das Unternehmen mittel- und langfristig stehen will. Eingebettet in die Generali Deutschland Gruppe und den internationalen Versicherungskonzern leistet der 36-Jährige für dieses Ziel Überzeugungsarbeit bei rund 3000 Mitarbeitern.

Und er studiert, was die Personalwissenschaftler für seine Handlungsfelder zu bieten haben. Zum Beispiel On-Boarding. Was Forscher herausfanden, hat die Praxis bestätigt. Das Programm der Generali beschleunigt den Prozess der Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Bewerber werden vom ersten Gespräch an bis zu einem halben Jahr nach Jobantritt betreut, erhalten einen individuellen Lernplan und einen Mentor. „Die schnelle Integration spart Millionen", begeistert sich der Personaler, für den kaufmännisches Denken keinen Angriff auf die Berufsehre sondern Normalität darstellt.

Generali-Manager suchen den Kontakt zur Hochschule. Aus dem Personalsektor werden Studien unterstützt, es werden Vorträge vor Studierenden gehalten, wissenschaftliche Kongresse besucht. Besonders spannend findet es Personalchef Vögele, wenn die Personalwissenschaft eng an der Unternehmenspraxis entlang forscht. So promoviert eine seiner Mitarbeiterinnen gerade darüber, welche Korrelation Auswahlverfahren und Karrieren haben.

Zur Kundenorientierung von Lehrstühlen gehört es laut Vögele auch, branchenspezifische Fragestellungen aufzulegen. „Viele Ergebnisse aus Studien sind nicht so ohne Weiteres auf alle Branchen übertragbar", weiß der Praktiker aus Erfahrung. Dazu gehören auch Aspekte der viel beschriebenen Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Vögele: „Originelle und gute Arbeitszeitmodelle fehlen uns da noch." Die könnten den Personaleinsatz vereinfachen und auch die Personalarbeit quantifizieren helfen.

„Der monetäre Nutzen personalwissenschaftlicher Erkenntnisse ist oft nicht transparent genug", meint er. Beim Invest in Menschen fordert der flexible Jurist mehr Ideen.

TOBIAS VÖGELE
Personalleiter Generali Versicherung AG, München
E-Mail: tobias.voegele@generali.de
www.generali.de

Vögele ließ sich noch nie gerne begrenzen. Weil ihm das Juristenwissen zu einseitig war, studierte er nach dem 1. Juristischen Staatsexamen an der Verwaltungshochschule in Speyer mit den Schwerpunkten Personalmanagement & Organisationsentwicklung. Er schloss mit dem Magister rer. publ. ab, bevor er das 2. Staatsexamen machte und als Rechtsanwalt antrat.

In der Berufspraxis kreisten seine Tätigkeiten zwar um die Versicherungsbranche, aber die Blickwinkel wechselten: Beim Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen ging es um Arbeitsrecht, im Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft und in der Deutschen Versicherungsakademie um Führungskräfteschulung und schließlich in Versicherungsunternehmen um Personal in all seinen Facetten. Aktuell vertritt der Generali-Mann die Branche im BDA-Ausschuss für Sozialpolitik. „Internationales Sozialrecht habe ich zu meinem Steckenpferd gemacht", sagt der vielseitige Jurist. Die EU lässt grüßen.

Auch privat passt der Begriff „kreisen": Der Hobbypilot besitzt ein Drittel Buschflieger. Seine Familie steigt mit ein – der Himmel ist bekanntlich über den Wolken grenzenlos.

Betriebliche Altersversorgung mit der Generali

Schon versorgt?

GENERALI Versicherungen

Schutz unter den Flügeln des Löwen

Ausgezeichnet. Kompetent.

Gute Argumente, sich für die betriebliche Altersversorgung mit der Generali als Partner zu entscheiden.
Höchstnote für die Berufsunfähigkeitsversicherung - exzellente bAV-Kompetenz.
Nutzen Sie die Vorteile attraktiver bAV-Produkte zur Stärkung Ihrer Attraktivität als Arbeitgeber.
Lassen Sie Ihre Mitarbeiter profitieren.

Generali Lebensversicherung AG
KompetenzCenter bAV
60318 Frankfurt am Main

info@generali-bav.de
www.generali.de
www.generali-bav.de

Ein Unternehmen der Generali Deutschland

Gesundheit nehmen wir besonders genau: DIN SPEC 91020

B·A·D GESUNDHEITSVORSORGE UND SICHERHEITSTECHNIK GMBH

Unsere internationale Marke Team prevent

Gesunde Mitarbeiter sind Zeichen für ein gesundes Unternehmen.

Aber auch älter werdende Belegschaften, die Zunahme von Stress und der Wettbewerb um gute Mitarbeiter rücken das Thema Gesundheit im Unternehmen in den Fokus von Führungskräften und Personalmanagern.

Als Initiator der DIN SPEC 91020 „Betriebliches Gesundheitsmanagement" informieren wir Sie gerne persönlich, welcher Weg zu einem erfolgreichen Betrieblichen Gesundheitsmanagement für Ihr Unternehmen der Beste sein könnte. Und wie die neue DIN SPEC Ihnen dabei hilft.

www.bgm.info/experten

Informationen zu Ihrem Vorteil!

Im Rahmen der Kampagne „Ich bin da – im gesunden Unternehmen" stellen wir Ihnen eine Vielzahl von Informationen zur Verfügung. Nutzen Sie dazu die kostenlose BGM-Infocard und erhalten damit folgende Leistungen:

+ kostenlose Teilnahme an Netzwerk-Veranstaltungen
+ 20% Rabatt auf Expertentagungen
+ BGM-Expertentelefon
+ Informationsbroschüren
+ Zugang zu verschiedenen Studien

So kommen Sie zur BGM-Infocard:
Geben Sie einfach auf **www.bgm.info**
Ihren Gutschein-Code ein:

5XA4LNHP

Oder rufen Sie uns an
0800/124 11 88

B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH - Herbert-Rabius-Str. 1 - 53225 Bonn - info@bad-gmbh.de - www.bad-gmbh.de