

# Berufliche Erfolgsanalyse

Gruppenmitglieder  
Martin Reiterer  
Stefan Reiterer  
Barbara Fritsch

## **Abstract**

Diese Arbeit befasst sich mit der Analyse des beruflichen Erfolges einzelner Mitarbeiter in einem Unternehmen. Für das Bewusstsein des Mitarbeiters sowie eine reibungslose Zusammenarbeit ist es von besonderer Bedeutung, dass sich diese über ihre Stellung im Unternehmen bewusst sind. Als konzeptionelle Basis stützt sich diese Arbeit auf die Theorie der Sozialen Netzwerkanalyse, mit welcher Kommunikations- sowie Informationsnetzwerke analysiert werden. Diese ebenfalls dient als Ausgangslage zur Erhebung struktureller Eigenschaften, die zur Förderung der Karriere des Einzelnen beitragen. Weiters werden allgemein gültige Theorien abgeleitet, welche sich in erster Linie auf die Situation in kleineren Unternehmen beziehen. Frühere Forschungen liefern zwar nützliche Aussagen im Bezug auf größere Unternehmen, jedoch wurden Konfliktsituationen außer acht gelassen. Da Konflikte, wie zum Beispiel ein nicht kooperativer bis sogar feindlicher Mitarbeiter, in realen Arbeitssituationen vorherrschen, werden deren Auswirkungen miteinbezogen und anhand einer empirischen Erhebung in einem kleinen Unternehmen analysiert.

## 1 Allgemeine Begriffe

Um die Auswirkung von Netzwerktheorien auf Gruppen betrachten zu können, müssen zunächst einige Begriffe darüber definiert werden.

### 1.1 Netzwerke und deren Darstellung

Unter der grundlegenden Definition eines Netzwerkes wird eine Menge von Akteuren verstanden, die durch ihre Beziehungen verbunden sind. Graphisch sind Akteure meist durch Kreise und Beziehungen durch Kanten sogenannte *ties* dargestellt. Natürlich können als Akteure nicht nur Personen, sondern auch Organisationen oder dezidierte Gruppen abgebildet werden. Ebenfalls besteht die Möglichkeit die Typen der Kanten variabel zu gestalten:

- Informationen wie, wer redet mit wem oder wer bekommt von wem Informationen bzw. Ratschläge, können durch *Kommunikationskanten* definiert werden.
- *Formale Kanten* beschreiben wer wem etwas berichtet.
- *Gefühlsbezogene Kanten* beziehen sich auf das Vertrauen und die Sympathien zwischen den einzelnen Akteuren.
- Material oder *Arbeitsflusskanten* zeigen, welcher Akteur Geld bzw. Ressourcen von anderen Akteuren erhält.
- Die räumliche oder elektronische Nähe wird durch *Umgebungskanten* symbolisiert.
- *Kognitive Kanten* beschreiben woher sich die Akteure untereinander kennen.

Meistens besitzen Netzwerke eine multiplexe Natur, d.h. eine Kante entspricht nicht genau einer Definition, sondern mehreren. Ebenfalls ist zu beachten, dass Kanten nicht nur in eine Richtung verlaufen müssen, sie können auch bidirektional sein oder sich über die Zeit verändern. Im Zusammenhang mit *ties* kann das Phänomen einer *weak* oder *strong tie* genauer untersucht werden. Näheres hierzu finden Sie in Kapitel 4.

*weak* oder *strong tie* genauer untersucht werden. Näheres hierzu finden Sie in Kapitel 4.

Um nun ein Netzwerk zu messen, werden die Verbindungen der einzelnen Akteure zueinander ermittelt und versucht diese durch ein Soziogramm darzustellen, um eine bessere Einsicht in Probleme zu erhalten. Außerdem lassen sich Eigenschaften von Soziogrammen über Metriken (wie z.B. degree centrality, betweenness centrality, closeness centrality, reciprocity, transitivity) messen.

### 1.2 Begriffsdefinition von Gruppen

Eine Gruppe kann auf zwei verschiedene Möglichkeiten gedeutet werden. Entweder sie wird als strukturelles Feature eines Netzwerkes betrachtet oder sie ist eine von außen vorgeschriebene bzw. auferlegte Bedingung. Ausgehend von der ersten Bedeutung sind Gruppen nichts anderes als Cliques, bei denen sich jeder oder zumindest fast jeder kennt. Wird nun die zweite Bedeutung betrachtet, so wirkt diese eher wie eine Schulklasse oder Pro-

jektgruppe, die unfreiwillig zusammen gewürfelt wurde. In diesem Fall ist es interessanter die Kommunikation sowie das soziale Kapital (Kapitel 3.1) zu betrachten. Die weitere Arbeit befasst sich mit der zweiten Bedeutung, da sich unsere Studie auf eine kleine Firma von acht Personen stützt, die unwillkürlich zusammengewürfelt wurden.

### *1.3 Das Phänomen der Gruppenbildung*

Eine interessante Frage ist, warum Menschen neue Verbindungen erstellen bzw. suchen. Um dieses Phänomen erklären zu können, müssen folgende Aspekte erläutert werden. Zunächst gibt es das Eigeninteresse. Das Individuum versucht die eigenen Präferenzen, Begierden sowie Wünsche zu befriedigen. Aus dieser Theorie entstand soziales Kapital (Kapitel 3.1), darunter auch strukturelle Löcher (siehe Kapitel 3), die versuchen die eigenen Präferenzen zu maximieren.

Wie einige Studien beweisen, sind Menschen motivierter bei Arbeiten bei denen sie sich sozial austauschen können. Ein Problem ist jedoch das Entstehen von Abhängigkeiten. Genau hier setzt ein weiterer Ansatz an: Es wird versucht die eigenen Ressourcen auszuweiten, um die eigene Abhängigkeit zu reduzieren. Besitzen Menschen mehr Ressourcen, so sind wiederum andere von diesen abhängig. Dadurch steigt die Macht der Person, die viele Ressourcen besitzt. Da Abhängigkeiten nicht vermieden werden können, wachsen Gruppen zusammen.

Des Weiteren spielt es für manche Gruppenmitglieder eine große Rolle, was die anderen über einen denken bzw. wissen. So kann es für andere auch wichtig sein, dass sie wissen wer in der Gruppe gut ankommt und wer nicht.

Zum Schluss gibt es Theorien, die auf das allgemeine Wohl abzielen. D.h. dass jedes einzelne Gruppenmitglied einen Nutzen durch die Ressourcen erhält. Hier geht es darum diesen Nutzen und die kollektive Arbeit zu maximieren.

Gruppen können sich, wie oben beschrieben, durch die unterschiedlichsten Theorien bilden. Sicher ist jedoch, dass sich nicht immer nur genau eine Theorie anwenden lässt, sondern mehrere gleichzeitig gelten können. Ebenfalls ein wichtiger Punkt ist, dass sich Gruppen leichter bilden lassen, wenn Menschen eine bestimmte Ähnlichkeit aufweisen. Die Frage ist natürlich wieder wie wird Ähnlichkeit definiert. Meistens erfolgt das durch vergleichen der Gruppenmitglieder untereinander.

## **2 Konfliktmanagement**

Mithilfe des Stufenmodells von Friedrich Glasl kann das Stadium eines Konflikts ermittelt werden. Des Weiteren ist ersichtlich, ob und durch welche Maßnahmen ein Konflikt überhaupt behoben werden kann.

Wie in Abbildung 1 ersichtlich, gibt es drei Ebenen. Während in der ersten Ebene beide Parteien gewinnen, verliert in der zweiten Ebene eine Konfliktpartei und in der dritten Ebene verlieren beide. Der große Nachteil an dieser Visualisierung ist, dass sie direkt keine Lösungsmethoden beinhaltet, diese müssen später aus dem Stufenmodell abgeleitet werden.

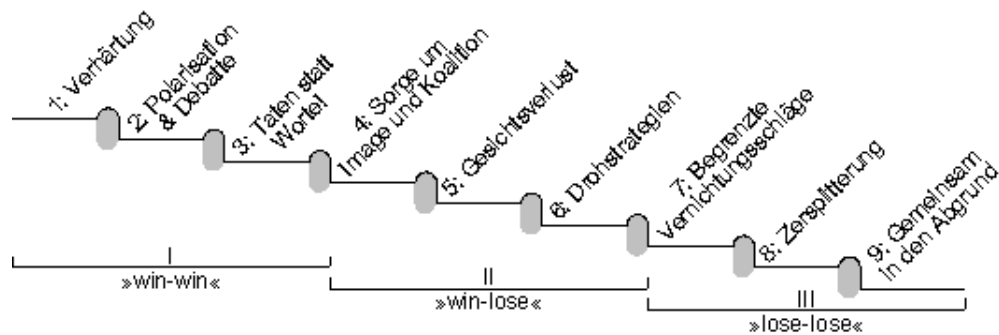


Abbildung 1: Stufenmodell der Konflikteskalation<sup>1</sup>

Wir wollen im weiteren Artikel ermitteln, welche Ebenen in einem Verband von einer kleinen Anzahl an Mitarbeiter höchstwahrscheinlich eintreten können. Auf die Konfliktlösungen wird im Detail nicht weiter eingegangen.

### 3 Strukturelle Löcher

Einen wichtigen zu beachtenden Faktor in der Erforschung sozialer Netzwerke stellt die von Burt 1992 [3] aufgegriffene Theorie der *strukturellen Löcher* dar. In diesem Kapitel wird näher auf diesen Ansatz und dessen Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit von Gruppen eingegangen. Da diese Idee jedoch in starkem Zusammenhang mit der Ausnutzung bzw. dem Entstehen sozialen Kapitals steht, wird zuvor näher erklärt, um was es sich dabei genau handelt.

#### 3.1 Soziales Kapital

Grob umschrieben beschreibt der Begriff des *sozialen Kapitals* die Summe der Beiträge aller in einem sozialen Netzwerk agierenden Einzelpersonen. Natürlich gibt es auch hierfür verschiedene Sichtweisen, welche gleichbedeutend gegenüberstehen und aus den unterschiedlichsten Sichtweisen eine berechtigte Definition bilden. Alles in Allem fokussieren die verschiedenen Begriffsbildungen meist dasselbe Problem bzw. denselben Grundgedanken.

Einer der ersten konzeptionellen Ansätze in diese Richtung stammt von Granovetter aus dem Jahr 1973 [7], in welchem er die Theorie der schwachen Bindungen aufstellt (siehe Kapitel 4). Der erste konkrete Ansatz, der soziales Kapital definiert, stammt von Coleman aus dem Jahr 1990 [4]. Hierbei geht er von einer etwas entstehungsorientierteren Betrachtungsweise aus und beschreibt soziales Kapital als jene Kapitalsteigerung, welche entsteht, wenn Menschen ihre Freundschaften und Beziehungen so ändern oder ausweiten, dass dies deren berufliche Zusammenarbeit fördert. Ein Jahr später, im Jahr 1993, erweiterte Putnam [5] diese Theorie um die Bezugnahme auf zwischenmenschliche Netzwerke in welchen

(1) [http://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation\\_nach\\_Friedrich\\_Glasl](http://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation_nach_Friedrich_Glasl)

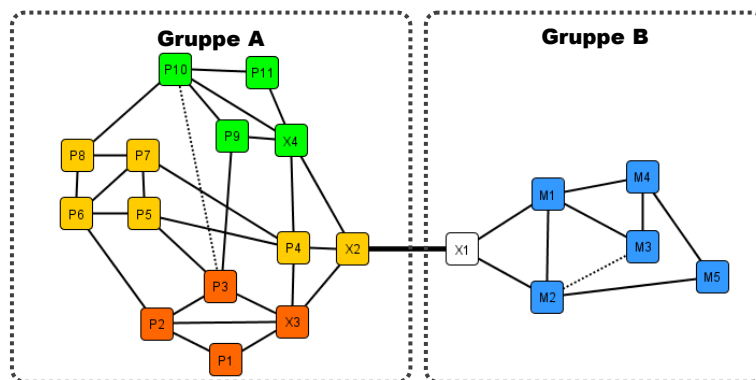
Vertrauen und soziale Verhaltensweisen eine wichtige Rolle spielen. Bourdieu und Wacquant [6] definierten 1992 soziales Kapital als Summe der zur Verfügung stehenden Ressourcen aufgrund dessen sozialer Bindungen pro Person.

Im Endeffekt beschreibt soziales Kapital die Wertsteigerung des Einzelnen oder des gesamten Netzwerkes aufgrund von sozialen zwischenmenschlichen Strukturen.

### 3.2 Strukturelle Löcher

Basierend auf dem zuvor beschriebenen Gedanken des sozialen Kapitals wird in diesem Abschnitt die von Burt 1992 [3] aufgestellte Theorie der strukturellen Löcher näher erläutert. Burt definiert seine Theorie als strukturelle Eigenschaft von sozialen Netzwerken. Soziale Netzwerke werden meist anhand eines Graphen visualisiert (siehe Kapitel 1.1) in welchem die einzelnen Knoten die Akteure bzw. Personen und die Kanten die Beziehungen zwischen diesen widerspiegeln. Werden bestehende soziale Netzwerke mit geeigneten empirischen Methoden analysiert, so ist eine Momentaufnahme aller sozialen Beziehungen ersichtlich.

Abbildung 2 zeigt ein Soziogramm, welches die sozialen Beziehungen der in einem kleinen Softwareunternehmen beschäftigten Angestellten, PR-Manager und Unternehmer widerspiegelt. Das kleine Software-Unternehmen besteht aus zwei größeren Arbeitsbereichen. Einerseits die Entwickler-Arbeitsgruppe, welche das eigentliche Arbeitspotential bildet, indem sie Standard-Software herstellt. Andererseits der Bereich der PR-Manager und Unternehmer, welche für die Vermarktung der Produkte verantwortlich sind und den eigentlichen Kundenkontakt herstellen.



**Abbildung 2: Soziales Netzwerk mit Brückenbildung zwischen X1 und X2. Diese beiden Akteure schließen somit das Strukturelle Loch zwischen Gruppe A (Entwicklungsabteilung) und Gruppe B (Marketing-/PR-Abteilung). Hierbei handelt es sich um ein rein fiktives Soziogramm!**

Im Soziogramm ist ein starker struktureller Zusammenhang innerhalb der beiden Gruppen erkennbar, da sehr viele Beziehungen zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern bestehen. Man kann sogar behaupten, dass jedes Gruppenmitglied mit allen anderen Gruppenmitgliedern in irgendwelcher Weise in Kontakt steht, sei es lediglich über eine Drittperson

innerhalb der Gruppe. Hier besteht nur eine einzige Verbindung, die zwischen den Personen X1 und X2 herrscht. Diese Verbindung stellt den einzigen Kommunikationsfluss innerhalb der beiden Gruppen dar. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass es sich bei Akteur X1 um den Unternehmensgründer und bei Akteur X2 um einen der drei Projektmanager (X2, X3 und X4) handelt. In diesem Fall agiert Unternehmensleiter X1 als Brücke zwischen beiden Gruppen und genießt somit sämtliche Vorteile eines sogenannten strukturellen Loches. Andersrum ist Projektleiter X2 ebenfalls ein Akteur, welcher eine Brücke zur Marketing-Abteilung aufbaut, womit auch er die im nächsten Kapitel erwähnten Vorteile struktureller Löcher genießt.

Formal betrachtet ist ein strukturelles Loch definiert als eine fehlende Verbindung zwischen strukturell verbundenen Cliques oder Gruppen in einem Soziogramm.

### *3.3 Bedeutung struktureller Löcher*

In diesem Kapitel wird näher auf die Vorteile und Eigenschaften, welche sich aus der Bildung von Brücken über strukturelle Löcher ergeben, eingegangen. Bezugnehmend auf Abbildung 2 kann erkannt werden, dass sämtlicher Kommunikation- und Informationsfluss zwischen den beiden Gruppen über die Brücke zwischen X1 und X2 passiert. Dies verleiht den beiden Beteiligten eine besondere Position im Unternehmen, welche folgende Vorteile mit sich bringt:

- Gesteigerter Informationszugang: Den Schließern struktureller Löcher steht eine größere Menge an Information zur Verfügung, da sie zu mehr Personen mit unterschiedlichen Informationen verbunden sind, als Personen mit Verbindungen lediglich innerhalb einer Arbeitsgruppe (siehe Kapitel 4).
- Erhöhter Ressourcenzugang: Je mehr Leute ein Akteur direkt oder indirekt kennt, desto eher besteht die Chance auch Zugang zu deren Ressourcen zu erhalten.
- Steigert die Leistungsfähigkeit des Unternehmens: Kommunikation ist ein wichtiger Faktor und stellt die Basis für die Leistungsfähigkeit dar. In der Situation von Abbildung 2 ist der Kommunikationsfluss noch immer minimal. Ergibt sich zum Beispiel aus Erhebungen der Marketing-Abteilung ein Zeichen, dass die Programmiergruppe von X3 in die falsche Richtung arbeitet (z.B.: Feature wird vom Markt nicht angenommen), so wäre ein direkter Zugang von X3 zu diesen Informationen wünschenswert. In unserem Fall müssen wichtige Information für X3 jedoch zuerst über X1 und X2 sickern. Resultat: Leistungsminderung des Unternehmens!
- Kontrolle des Informationsflusses: Die Ersteller von Brücken können dadurch einen Vorteil genießen, indem sie nur jene Informationen weitergeben, welche ihnen beim Erreichen ihrer persönlichen Ziele hilfreich sein könnten.

## 4 Weak Tie Ansatz

In diesem Kapitel wird auf einen limitierten Aspekt der Kommunikation im kleinen Rahmen (small-scale Interaction) eingegangen und zwar die Stärke interpersoneller Beziehungen. Granovetter [7] hat unter anderem gezeigt, wie die Stärke der Überlappung von Freundschaftsnetzwerken direkt mit der Stärke der Freundschaftsbeziehungen zusammenhängt sowie die Auswirkung der Stärken von Beziehungen auf das soziale Netzwerk.

### 4.1 Stärke von Beziehungen

Um die Auswirkungen von schwachen Beziehungen auf das soziale Netzwerk betrachten zu können, muss zunächst der Begriff *Stärke* definiert werden. Die Stärke interpersoneller Beziehungen ist eine Kombination aus der Menge an Zeit, emotionaler Intensität, Intimität/Vertraulichkeit (gegenseitiges Vertrauen) und gegenseitigen Leistungen, welche die Beziehung charakterisieren. Es ist hinreichend die Stärke folgendermaßen zu unterteilen:

- stark (strong)
- schwach (weak)
- keine Beziehung vorhanden (absent)

### 4.2 Die Hypothese

Angenommen, man wählt willkürlich 2 Personen A und B aus. Außerdem benötigen wir eine Gruppe ( $S = C, D, E, \dots$ ) an Personen, wobei jede von diesen zumindest eine Beziehung zu A oder B haben muss. Die Hypothese, die es uns ermöglichen soll von zweiseitigen Beziehungen (dyadic ties) auf größere Strukturen schließen zu lassen, ist nun folgende: Je stärker die Beziehung zwischen A und B, desto größer ist der Anteil von Personen in S, die mit beiden entweder stark oder schwach verbunden sind. Die Überlappung der Freundschaftskreise von A und B ist

- klein, wenn sie keine Beziehung besitzen,
- groß, wenn sie eine starke Beziehung aufweisen und
- mittel, wenn sie eine schwache Beziehung haben.

Dies hängt natürlich in erster Linie von der Tendenz ab, ob starke Beziehungen zu Langzeitbeziehungen führen. Wenn zum Beispiel Beziehungen zwischen A und B, sowie A und C bestehen, dann ist die Menge an Zeit, die B mit C verbringt davon abhängig, wie viel Zeit A mit B und C teilt. Angenommen die Beziehungen zwischen A-C und A-B sind unabhängig, so ergibt sich die Wahrscheinlichkeit für das Ereignis B-C aus dem Produkt der Wahrscheinlichkeiten der Ereignisse A-C und A-B.

Angenommen B und C stehen nicht miteinander in Beziehung, beide haben allerdings eine starke Beziehung zu A, dann ist es auch wahrscheinlich, dass B und C miteinander in Interaktion treten.

Diese Hypothese kann durch einen empirischen Beweis, der besagt je stärker die Beziehung zwischen zwei Personen ist, desto ähnlicher sind sie sich, plausibel gemacht werden.



### 4.3 Bridges

Eine *bridge* ist der einzige Pfad, der zwei Punkte in einem Netzwerk verbindet. Genaueres unter Kapitel 3. Granovetter [7] geht davon aus, dass die Triade aus Abbildung 3 nicht existiert. Zwischen A und B, sowie zwischen A und C besteht eine starke Beziehung und zwischen B und C existiert keine Beziehung.

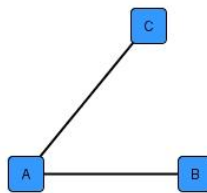


Abbildung 3- Forbidden triad

Dies macht eine *bridge* zwischen A und B unmöglich und führt zu der Aussage, dass eine *bridge* niemals eine starke Beziehung sein kann. Wenn zwischen A und B, sowie A und C eine starke Beziehung besteht, dann besteht auch eine Beziehung zwischen B und C. Aus diesem Grund kann hier keine *bridge* entstehen. Schwache Beziehungen haben diese Einschränkungen nicht, daher können *bridges* als *weak ties* dargestellt werden.

### 4.4 Generelle Relevanz

In diesem Abschnitt wird nun die generelle Bedeutung der oben erwähnten Ansätze beschrieben. *Weak ties* spielen im Bezug auf Informationen eine wichtige Rolle. Hat jemand nur wenige *weak ties*, dann sind die Freundeskreise sehr überlappend. Dadurch ist die Information dieser Person auf einige wenige *Cliquen* beschränkt. Deshalb besteht die Gefahr, dass meine Freunde, zu denen ich eine starke Beziehung habe, nicht viel Information haben, die mir nicht ohnehin schon bekannt ist. Aus diesem Grund richtet die Löschung einer schwachen Beziehung mehr Schaden an, als die einer starken Beziehung, da durch sie mehr Informationen erhalten werden.

Werden schwache Beziehungen aufgebaut, so kann sich das sehr positiv auf den Informationsbezug auswirken. Durch *weak ties* bekommen Personen Zugang zu unterschiedlichen Personenkreisen, die sich nicht überlappen. Granovetter [7] hat das in seiner Publikation anhand einer Arbeitsmarktstudie gezeigt.

Weiters bestimmen *weak ties*, wie gut die Organisation einer Gruppe funktioniert, um gemeinsame Ziele zu verfolgen. Granovetter [7] hat anhand eines Beispiels illustriert, dass Gruppen mit keinen *weak ties* große Probleme haben eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten. Je mehr lokale *bridges* existieren und desto größer deren Grad ist, um so positiver wirkt sich das auf die Globalität der Gesellschaft, sowie deren Teamarbeit aus.

## 5 Empirische Erhebung

Wir haben mit einem kleinen Unternehmen zusammengearbeitet, um unsere Ansätze der beruflichen Erfolgsanalyse zu verifizieren. Die Struktur des von uns untersuchten Unternehmens spiegelt dabei eine flache Hierarchie wieder, bei welcher der Chef alleine als übergeordnete Person agiert. Damit bestimmte Aspekte besser hervorgehoben werden können, illustriert die nächste Grafik die räumliche Anordnung der Arbeitsplätze.

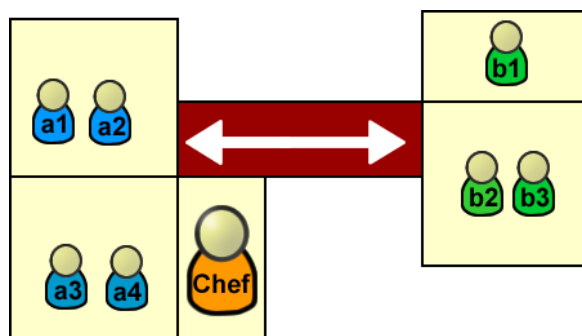


Abbildung 4: Verteilung der Arbeitsplätze

Wie aus der zuvor gezeigten Skizze ersichtlich, ist die von uns betrachtete Firma, aufgrund der kleinen Unternehmensgröße, lediglich auf zwei Räume aufgeteilt. Aufgrund dieser Tatsache bilden sich zwangsläufig die zwei gezeigten Gruppen. Wir haben untersucht, ob die räumliche Distanz eine Rolle spielt, wenn Mitarbeiter Rat benötigen.

Zur Erhebung des sozialen Netzwerkes sowie des Informationsflusses innerhalb der betrachteten Firma, wurde eine Befragung durchgeführt. Hierfür haben wir vor allem gezielt erhoben, wer mit wem zuletzt in Kontakt treten würde, um zu seinen Informationen zu gelangen. Der nachfolgende Abschnitt geht näher auf die Erhebung und deren Resultat ein.

### 5.1 Die Erhebung

Die durchgeführte Erhebung beinhaltet folgende Beziehungstypen:

- Informationsflüsse
- Konfliktherde

Durch kombinierte Betrachtung der einzelnen Ergebnisse lassen sich die Gründe für die jetzige Entwicklung des sozialen Netzwerkes begründen. In den meisten Fällen ergeben sich Konfliktsituationen nicht nur aufgrund von schlechter Zusammenarbeit, oder nicht vorhandenen sozialen Kapitals, sondern aufgrund persönlicher Differenzen. Dies ist vor allem in kleinen Unternehmen ein kritisches Problem, da Konfliktherde nur sehr schwer umgangen werden können, da es unter Umständen nur einen einzigen Ansprechpartner für ein konkretes Problem gibt. Folgende Grafik zeigt das erhobene soziale Netzwerk.

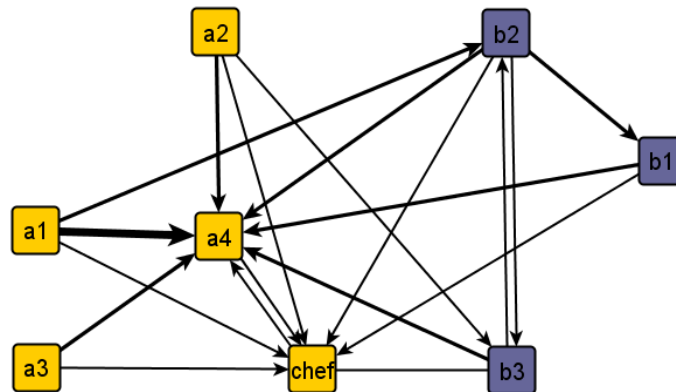


Abbildung 5: Soziales Informationsnetzwerk

Durch Analyse des Informationsnetzwerkes konnten wir erkennen, dass sich der Großteil der Beziehungen auf die unterschiedlichen Arbeitsbereiche zurück führen lässt. Personen wie zum Beispiel b3 und a3 fragen überwiegend a4 sowie Chef, da sie für Problemstellungen meistens keine anderen kompetenten Ansprechpartner besitzen.

Unsere Ansprechpartner haben ebenfalls erwähnt, dass mangelnde Kommunikation durch fehlende bzw. unangenehme zwischenmenschlichen Beziehungen entsteht. Person b1 beantwortet die Fragen so, dass sich andere in ihrer Wertschätzung herabgesetzt fühlen. Daraus ergibt sich die nächste Annahme, dass zwischenmenschliche soziale Fähigkeiten sehr wichtig sind, um das eigene soziale Kapital zu erweitern. Werden Fragen anderer neutral und höflich beantwortet, werden mehr Kollegen fragen kommen. Aus diesem Grund bauen solche Personen mehr weak oder strong ties sowie mehr Ressourcen auf. Desweiteren ist ersichtlich, dass Kollegen mehr Zeit verwenden, um die räumliche Distanz zu überwinden damit sie kompetente und höfliche Antworten auf ihre Fragen erhalten. Bevor diese zu Kollegen in ihrer Umgebung gehen, von denen Sie keine, nicht zufriedenstellende oder unhöfliche Antworten erhalten. Weiters ist auffällig, dass sich die face-to-face Kommunikation in kleinen Gruppen durchgesetzt hat.

Das auf der Summe dieser Einflüsse basierende Netzwerk verleiht vor allem dem Mitarbeiter a4 eine enorme Steigerung seines sozialen Kapitals. Dies beruht vor allem auf dessen vergleichsweise höheren sozialer Kompetenz. Doch wie bereits im Kapitel 4 erwähnt wurde, besitzt jeder Akteur in einem sozialen Netzwerk nur eine beschränkte Menge an sozialen Ressourcen, welche er in Bezug zu seiner Arbeit aufbringen kann. Nun ist a4 ein zentraler Ansprechpartner, mit einer großen Menge an strong ties. Dies führt unwiderruflich zu einer Einschränkung seiner Leistungsfähigkeit und einem erhöhten Stresspotential. Eine Lösung für dieses Problem und einer allgemeinen Steigerung der Unternehmensleistung könnte durch folgenden Lösungsansatz erzielt werden:

**Lösungsansatz:**

Eine Lösungsvariante stellt die Einstellung eines erfahrenen sowie kompetenten Mitarbeiters dar. Dieser müsste in die Clique b aufgenommen werden, um in dort einen zentralen

Ansprechpartner darzustellen. Dadurch ändert sich unter Umständen die Struktur des gesamten Netzwerkes und führt sogar zu einer Entlastung von a4. Zusätzlich können die Kommunikationswege über den Gang auf ein Minimum reduziert werden, da die Kompetenz auch im eigenen Büro vorhanden ist. Mitarbeiter a4 könnte ebenfalls seinen beruflichen Erfolg erhöhen, indem er als Brücke zu dem neu eingestellten Mitarbeiter agiert und die Vorteile der Brückenbildung durch strukturelle Lücken genießt. Weiters erhöht er seine Leistungsfähigkeit, da er keinen so einen großen Aufwand betreiben muss, um seine sozialen Verpflichtungen zu erfüllen. Gleichzeitig bleibt jedoch dessen Informations-/Ressourcenzugang unverändert, da dieser noch immer eine weak tie Verbindung zur Gruppe b besitzt. Abbildung 6 zeigt einen ersten Schritt in die Verbesserung der Unternehmensstruktur.

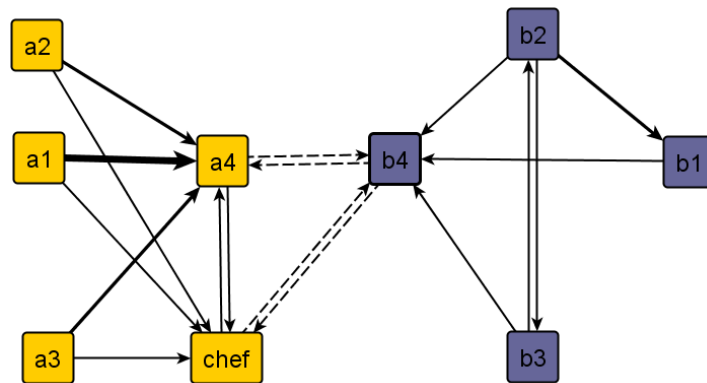


Abbildung 6: möglicher Lösungsvorschlag

Neben der Steigerung der eigenen beruflichen Zufriedenheit ergibt sich eine Erhöhung des Unternehmenswertes. Hierfür wäre es durchaus zielführend an einem globalen Miteinander zu arbeiten und ein gemeinsames Ziel zu verfolgen. Dies könnte durch Gruppenarbeitsprogramme verbessert werden, vor allem sollten Konflikte, welche sich bereits kritisch entwickeln, besänftigt werden, um im Stufenmodell nach Glasl sich wieder etwas weiter nach oben zu bewegen. Näheres hierzu siehe Kapitel 2.

Mögliche Programme um die Gruppenarbeit zu verbessern und das Miteinander zu stärken, sind:

- Mentoring work
- Coaching
- Externe Berater (Mediation)
- Weiterentwicklung der Soft Skills
- Gruppenbesprechung zum regelmäßigen Informationsaustausch (vor allem in organisatorischen Angelegenheiten)
- Moderation von Gruppenbesprechungen, mit dem Ziel verborgene Meinungen/Talente zu erschließen

## 6 Literatur

- [1] Katz, Nancy, Lazer, David, Arrow, Holly, Contractor, Noshir, Network Theory and Small Group, Small Group Research, Vol. 35 No. 3, June 2004, pp 307-332, DOI: 10.1177/1046496404264941
- [2] Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 8. aktualisierte und ergänzte Auflage, Paul Haupt Bern Stuttgart Wien, Freies Geistesleben Stuttgart, 2004, Figur 9.2: Die 9 Stufen der Konflikteskalation: S. 236-237 sowie Kapitel 11: Interventionen der Konfliktbehandlung, S. 313-347 (Auszüge).
- [3] Burt, R. S.: Structural holes: The social structure of competition, 1992, Cambridge, MA: Harvard University Press
- [4] Coleman, J. S.: Foundations of social theory, 1990, Cambridge, MA: Harvard University Press
- [5] Putnam, R. D.: Making Democracy Work, 1993, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- [6] Bourdieu, P., Wacquant, L.: An Invitation to Reflexive Sociology, 1992, Chicago, University of Chicago Press
- [7] Granovetter, Mark S., The Strength of Weak Ties, May 1973, The American Journal of Sociology, Vol. 78, No. 6, pp. 1360-1380