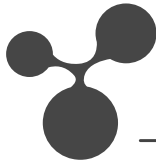


Technische Universität Dresden – Fakultät Informatik  
Professur für Multimedialechnik, Privat-Dozentur für Angewandte Informatik

Prof. Dr.-Ing. Klaus Meißner  
PD Dr.-Ing. habil. Martin Englien  
(Hrsg.)



# GENE ME '11

---

GEMEINSCHAFTEN IN NEUEN MEDIEN

an der  
Fakultät Informatik der Technischen Universität Dresden

mit Unterstützung der

3m5. Media GmbH, Dresden  
Communardo Software GmbH, Dresden  
GI-Regionalgruppe, Dresden  
FERCHAU Engineering GmbH, Dresden  
IBM, Dresden  
itsax.de | pludoni GmbH, Dresden  
Kontext E GmbH, Dresden  
objectFab GmbH, Dresden  
queo GmbH, Dresden  
Robotron Datenbank-Software GmbH, Dresden  
SALT Solutions GmbH, Dresden  
SAP AG, Resarch Center Dresden  
Saxonia Systems AG, Dresden  
T-Systems Multimedia Solutions GmbH, Dresden  
Transinsight GmbH, Dresden  
xima media GmbH, Dresden

am 07. und 08. September 2011 in Dresden

[www.geneme.de](http://www.geneme.de)  
[info@geneme.de](mailto:info@geneme.de)

## C.5 Beziehungspromotoren in Netzwerken und ihre Auswirkungen auf die Interaktionsqualität

Antje Naumann<sup>1</sup>, Nergiz Turgut<sup>1</sup>, Victoria Reitenbach<sup>1</sup>,  
Henning Star<sup>1</sup>, Monique Janneck<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universität Hamburg, Fachbereich Psychologie

<sup>2</sup> Fachhochschule Lübeck, Fachbereich Elektrotechnik und Informatik

### 1 Einleitung

Zunehmende Globalisierung, Internationalisierung und andere wirtschaftliche Trends stellen Unternehmen heutzutage immer wieder vor neue Herausforderungen. Eine Befragung durch Rese, Sand und Baier (2008) von Managern kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) [14] ergab, dass Unternehmenskooperationen in den nächsten zehn Jahren ein hoher Bedeutungszuwachs zugeschrieben wird. Im Gegensatz zu größeren Unternehmen haben KMU Probleme, wettbewerbsfähig zu bleiben [2]. Daher entschließen sich diese immer häufiger dazu, Kooperationen bzw. Netzwerke mit anderen Unternehmen zu bilden, um fehlende Ressourcen auszugleichen [14]. Verbreitet sind Zusammenschlüsse in Form virtueller Netzwerke, die sich durch relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmen auszeichnen [10]. Sie unterscheiden sich von konventionellen Netzwerken u. a. durch eine räumliche und zeitliche Trennung der Mitglieder [18]. Zudem zeigen sich schwach ausgeprägte Hierarchieformen. Auf zentrale sowie formale Steuerungs- und Managementfunktionen wird verzichtet [15].

Howaldt (2004) nennt verschiedene Faktoren, welche die Arbeit in virtuellen Netzwerken erfolgreich machen. Neben Aspekten wie einem kompetenten Netzwerkmanagement, vertrauensvoller Kooperation und persönlicher Kontinuität wird dabei zunehmend die entscheidende Rolle einzelner, aktiver „Förderer“ von Netzwerkprozessen – sogenannter *Promotoren* – betont [10]. Trotz der häufig beschriebenen Relevanz von Promotoren für den Netzwerkerfolg bleibt jedoch bislang unklar, (a) welche personalen Voraussetzungen und sozialen Kompetenzen an die Ausübung dieser Rolle konkret gebunden sind, und (b) welche gruppenbezogenen Effekte sich durch das Vorhandensein von Promotoren im Netz ergeben können. Entsprechend liegen kaum empirische Überprüfungen zu diesen Fragestellungen vor. Am Beispiel des *Beziehungspromotors* (BP) wird daher in der vorliegenden netzwerkanalytischen Studie dessen Rolle in virtuellen Netzwerken im Hinblick auf die oben formulierten Punkte untersucht.

Im folgenden Abschnitt werden die in der bisherigen Literatur beschriebenen Promotoren kurz vorgestellt. Die Rolle des Beziehungspromotors und sein Wert für virtuelle Netzwerke werden eingehender diskutiert. Abschnitt 3

beschreibt das methodische Vorgehen, im anschließenden Abschnitt 4 werden die netzwerkanalytischen Ergebnisse aus zwei untersuchten Netzwerken vorgestellt. Der Beitrag schließt mit einer Diskussion der Ergebnisse und Implikationen für die Praxis (Abschnitt 5).

## 2 Promotoren

Das Promotorenmodell von Witte [19] geht davon aus, dass es spezieller Typen von Mitarbeitern bedarf, welche Innovationsprozesse aktiv und intensiv fördern. Diese bezeichnet man als *Promotoren*. Es handelt sich hierbei um eine informelle Rolle. Sie werden weder offiziell zu Promotoren ernannt, noch ist die Rolle Bestandteil ihrer Stellenbeschreibung [19].

Wandel löst häufig Widerstände aus, die Ursachen für innerbetriebliche Barrieren darstellen. Diese Barrieren können durch den aktiven Einsatz und das besondere Engagement von Promotoren überwunden werden. Es werden unterschiedliche Promotoren mit jeweils spezifischen Machtquellen angenommen, die somit zur Auflösung verschiedenartiger Barrieren beitragen. Witte unterscheidet *Macht-* und *Fachpromotoren*. Die „Machtquelle“ der Machtpromotoren ist das „hierarchische Potential“, mit dessen Hilfe Willensbarrieren überwunden werden können [19]. Diese Position ermöglicht den Machtpromotoren Innovationsgegner mit Sanktionen zu belegen und Innovationswillige zu unterstützen [17].

Im Gegensatz zum Machtpromotor besitzt der Fachpromotor keine oder nur geringe hierarchische Macht. Seine Machtquelle ist objektspezifisches Expertenwissen, die zur Überwindung von Fähigkeitsbarrieren in Innovationsprozessen beiträgt. Der Fachpromotor erweitert sein Fachwissen ständig und kann es als Argumentationskraft einsetzen [19].

Das Promotorenmodell wurde inzwischen um den *Prozesspromotor* [9] und den *Beziehungspromotor* (BP) [5] erweitert. Der Prozesspromotor verfügt über die Machtquelle der Organisationskenntnis. Er erkennt und überwindet administrative Barrieren, die aus der Unternehmensstruktur entstehen und stellt die Verbindung zwischen Macht- und Fachpromotor her [9]. Zusätzlich besitzt er diplomatisches Geschick und ist in der Lage, sein Verhalten gegenüber den Rezipienten individuell anzupassen [8]. Während Macht-, Fach- und Prozesspromotoren in Unternehmen vor allem intern agieren, wird der *Beziehungspromotor* (BP) zudem über die *Unternehmensgrenzen* hinweg aktiv [7]. Der BP erkennt und überwindet Abhängigkeitsbarrieren, die aus personenbezogenen Austauschbeziehungen zwischen Mitarbeitern entstehen. Er besitzt als einziger Promotor drei Machtquellen, welche er innerhalb (intern) und außerhalb (extern) des Netzwerkes einsetzen kann:

(a) *Netzwerkwissen*: BPn haben ein umfangreiches Netzwerkwissen über externe und interne Schlüsselpersonen sowie potentielle Kooperationspartner. Motivation, Ressourcen und Verhaltenserwartungen der Interaktionspartner sind ihnen bekannt.

---

Selbst über deren formale und informelle Beziehungen haben sie Kenntnis [20].

(b) *Persönliches Beziehungsportfolio*: Nach Walter [20] ist dies ein „umfangreiches und ausbalanciertes Set guter persönlicher Beziehungen zu Akteuren, die (potentiellen) Partnerorganisationen und relevanten Dritten angehören und über kritische Ressourcen verfügen“ [20, S. 117]. BPn suchen und identifizieren geeignete Kooperationspartner, stellen die nötigen Verbindungen her, decken Ressourcendefizite auf und können Macht- und Fachpromotoren der Kooperationspartner motivieren [7]. Ihr gutes Netzwerk von persönlichen Beziehungen bauen sie ständig weiter aus [6].

(c) *Soziale Kompetenz*: Neben Kommunikations-, Koordinations- und Konfliktfähigkeiten verfügen BPn auch über Charisma und Einfühlungsvermögen. Sie werden als Bindeglied zwischen den Kooperationspartnern betrachtet und verringern soziale Distanzen zwischen diesen. Typische Kooperationskonflikte sind ihnen bekannt. Sie sind wichtige Personen, die zum Aufbau von Vertrauen und Verbundenheit beitragen [7]. BPn sind anpassungsfähig. Sie besitzen „günstige Voraussetzungen, um ihre sozialen Kompetenzen an partnerspezifische Anforderungen relativ rasch anzugleichen“ [20, S. 122]. Darüber hinaus fungieren sie als „Übersetzer“, wenn Verständnisprobleme von Anwendern bezüglich neuer Technologien auftauchen [5,6]. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass BPn relevante Machtquellen und Kompetenzen aufweisen, die es ihnen erlauben, die Kooperation entscheidend voranzubringen und Gruppenprozesse im Netz sinnvoll auszurichten. In Bezug auf die sozialen, im inter-individuellen Kontakt relevanten Fähigkeiten von BPn erscheint vor allem die Kompetenz maßgebend, auf das Verhalten der anderen Mitglieder einzuwirken und dieses im Sinne der gemeinsamen Unternehmung auszurichten – also *mikropolitisch kompetent* agieren zu können. Mikropolitische Fähigkeiten sind definiert als Stil, welcher von sozialer Scharfsinnigkeit und situationspezifisch angepasstem Verhalten geprägt ist [3]. Dabei ist unerheblich, ob ein face-to-face-Kontakt besteht, oder ob über elektronische Kommunikationsformen interagiert wird. Aufbauend auf die oben formulierte Beschreibung von BPn wird angenommen, dass Individuen, die diese Rolle ausfüllen, *hohe politische Kompetenzen* aufweisen: In der vorliegenden Studie soll entsprechend überprüft werden, ob BPn bessere politische Kompetenzen aufweisen als andere Netzwerkmitglieder [4].

Weiterhin gib das oben beschriebene Ausmaß an sozialer Kompetenz Anlass zu der Annahme, dass die *Zusammenarbeit* zwischen den Mitgliedern durch BPn positiv beeinflusst wird. So sollte die Anwesenheit eines BP einen *positiven Einfluss* auf die gruppenbezogene Interaktion, d.h. *Teamklima* und *Teamidentität*, haben.

Um diesen Forschungsfragen zu begegnen, wurden zwei Netzwerke mittels netzwerkanalytischer Methoden auf das Vorhandensein von BPn durchsucht. Anschließend wurden eine Soziomatrix und ein Soziogramm erstellt und mit kompetenz- sowie gruppenbezogenen Variablen in Beziehung gesetzt.

### 3 Methoden

#### 3.1 Stichprobenbeschreibung

Die vorliegende Studie wurde an zwei virtuellen Netzwerken durchgeführt. Hierbei handelt es sich um einen „temporären, projektbezogenen Zusammenschluss. Für die jeweiligen Aufträge und Kundenwünsche werden speziell darauf abgestimmte Teams von Experten zusammengestellt. Die Beziehungen lösen sich nach dem erfolgreichen Abschluss eines Projektes auf.“ [12, S. 147]. Zur Koordination des gemeinsamen Projektes kommunizierten die Netzwerkmitglieder ausschließlich über multimediale Informations- und Kooperationssysteme [13]. Die Mitglieder beider Netzwerke gehören einer Agentur für marktorientierte Kommunikationslösungen an und setzen sich jeweils zusammen aus Spezialisten für Werbung sowie der Online-Umsetzung und Betreuung von Marken. Netzwerk 1 (NW1) gehören sieben Personen an. Davon sind vier männlich und drei weiblich, mit einem Altersdurchschnitt von  $M=33,28$  Jahren ( $R=23-51$ ). Netzwerk 2 (NW2) besteht aus sechs Personen, drei weiblich und drei männlich, wobei hier der Altersdurchschnitt bei  $M=33,16$  Jahren ( $R=25-43$ ) liegt. Die Netzwerke bildeten bei der Datenerhebung bereits einige Monate eine geschlossene Gruppe.

#### 3.2 Datenerhebung und -auswertung

Die Datenerhebung erfolgte in Form einer anonymisiert-personalisierten Onlinebefragung. Die Teilnahme war freiwillig und unentgeltlich. Die Akquise der Versuchspersonen (VPn) erfolgte per Telefon.

Um einen BP identifizieren zu können, wurde eine Netzwerkanalyse mittels Fremdauskunft anhand folgender relationaler Fragen durchgeführt (Mehrfach- sowie Fremd- oder Selbstbenennung waren möglich):

(a) *Extern*: Angenommen, ein neues Projekt Ihres Netzwerkes macht es erforderlich, externe Unternehmen mit ins Boot zu holen. Welches Netzwerkmitglied wäre Ihrer Meinung nach am besten dafür geeignet, diese Beziehungen herzustellen?

(b) *Intern*: Angenommen, ein Projekt erfordert eine ausgiebige Abstimmung der Aktivitäten unter den einzelnen Netzwerkpartnern. Welches Netzwerkmitglied wäre Ihrer Meinung nach am besten dafür geeignet, zwischen Akteuren die bisher weniger miteinander im Netzwerk interagiert haben, diese Beziehungen herzustellen?

Des Weiteren füllten die VPn folgende Fragebögen aus:

(1) Die *Team-Identifikations-Skala* in der deutschen Übersetzung [16] zur Messung des Zugehörigkeitsgefühls der Netzwerkmitglieder sowie ihrer Identifikation mit dem Team (Netzwerkidentität). Ein Beispielitem ist: „Wenn ich über diese Gruppe spreche, würde ich eher „wir“ als „sie“ sagen.“

(2) Das *Team-Klima-Inventar* [1]. Im TKI wird das Teamklima in die vier Dimensionen *Aufgabenorientierung*, *Vision*, *Partizipative Sicherheit* und *Innovation*

unterteilt. Hiermit soll das Teamklima sowie dessen Qualität und Quantität gemessen werden. Aufgabenorientierung beinhaltet leistungsorientiertes Arbeiten, mit dem Ziel hohe Qualität zu gewährleisten (Beispielitem: „Sind Teammitglieder bereit, die Grundlage der eigenen Arbeit in Frage zu stellen?“). *Vision* stellt motivierende Ziele mit subjektiv übergeordnetem Wert (z.B. „Inwieweit stimmen Sie persönlich mit den Zielen des Teams überein?“). *Partizipative Sicherheit* bedeutet ein sicheres Umfeld als Grundlage für Ideen und gegenseitigen Austausch zu besitzen (Beispielitem: „Jede Ansicht wird angehört, auch wenn es die Meinung einer Minderheit ist“). *Innovation* beschreibt den Zustand, dass jederzeit die Voraussetzungen für voranbringende Erneuerungen gegeben sind (z.B. „Die Personen im Team suchen ständig nach neuen Wegen, Probleme zu betrachten“).

Die Dimensionen *Vision* und *Aufgabenorientierung* bilden zusammen den *qualitativen*, *Partizipative Sicherheit* und *Innovation* den *quantitativen* Aspekt.

(3) Mit dem *Political-Skill-Inventory* (PSI) in der deutschen Übersetzung [4,21] sollen politische Kompetenzen identifiziert werden. Das PSI besteht aus vier Subskalen: *Netzwerkfähigkeit* misst, ob eine Person in der Lage ist vorteilhafte Arbeitsbeziehungen zu knüpfen und über viele einflussreiche Kontakte verfügt. Ein Beispielitem lautet: „Ich bin gut darin, im Arbeitsleben Beziehungen zu einflussreichen Personen aufzubauen“. *Interpersonaler Einfluss*: Hohe Werte auf dieser Subskala drücken die Fähigkeit zur wirkungsvollen Kommunikation aus. Die Personen verfügen über Überzeugungskraft sowie Anpassungsvermögen an verschiedene Umstände oder Personen (z.B. „Ich bin gut darin, andere dazu zu bringen, mich zu mögen“). *Soziale Scharfsinnigkeit*: Personen mit hohen Werten in Sozialer Scharfsinnigkeit handeln selbstbewusst, sicher und angemessen in sozialen Situationen (Beispielitem: „Ich scheine instinktiv immer die richtigen Dinge zu sagen oder zu tun, um andere zu beeinflussen“). Bei der Subskala *Scheinbare Aufrichtigkeit* geht es um die tatsächliche und/oder scheinbare Authentizität der Person, die in Vertrauen und Unterstützung von Seiten der Rezipienten münden kann (Beispielitem: „Es ist mir wichtig, dass die Leute glauben, ich sei aufrichtig in dem was ich sage und tue“).

#### 4 Ergebnisse der Netzwerkanalyse

Zur Identifikation des BP und der Erfassung von Gruppenstrukturen wurden die gewonnenen Daten in einem Soziogramm und einer Soziomatrix dargestellt. Für den BP gilt in NW1 ein durch die Autoren im Vorfeld festgelegter Testtrennwert, ein so genannter *Cut-Off-Wert*, von 6. Im NW2 liegt der *Cut-Off-Wert* bei 5.

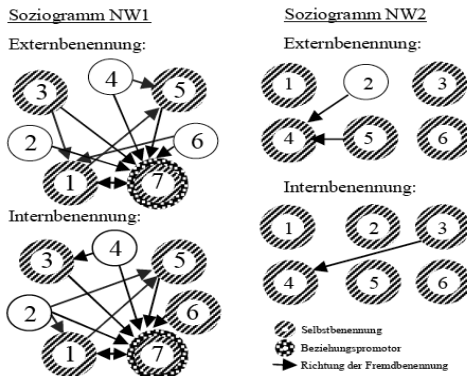
Die Soziogramme (s. Abb.1) zeigen, dass nur im NW1 ein BP identifiziert wurde.). Lediglich VPn7 des NW1 überschreitet den nötigen *Cut-Off-Wert* (s. Tab.1).

**Tab. 1: Soziomatrix der Extern- und Internbenennungen**

													NW2							NW1										
													V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
NW2	P	P	P	P	P	NW2	P	P	P	P	P	P	NW1	P	P	P	P	P	P	NW1	P	P	P	P	P	P				
INTERN	N	N	N	N	N	EXTERN	N	N	N	N	N	N	INTERN	N	N	N	N	N	N	INTERN	N	N	N	N	N	N				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7		
VPN1	1	0	0	0	0	0	VPN1	1	0	0	0	1	0	VPN1	1	0	0	0	1	0	1	VPN1	1	0	0	0	1	0	1	
VPN2	0	1	0	0	0	0	VPN2	0	0	0	1	0	0	VPN2	1	0	0	0	1	0	1	VPN2	0	0	0	0	0	0	1	
VPN3	0	0	1	1	0	0	VPN3	0	0	1	0	0	0	VPN3	0	0	1	0	0	0	1	VPN3	1	0	1	0	0	0	1	
VPN4	0	0	0	1	0	0	VPN4	0	0	0	1	0	0	VPN4	0	0	1	0	0	0	1	VPN4	0	0	0	0	1	0	1	
VPN5	0	0	0	0	1	0	VPN5	0	0	0	1	1	0	VPN5	0	0	0	0	1	0	1	VPN5	0	0	0	0	1	0	1	
VPN6	0	0	0	0	0	1	VPN6	0	0	0	0	0	1	VPN6	0	0	0	0	0	1	1	VPN6	1	0	0	0	0	0	1	
VPN7	0	0	0	0	0	0	VPN7	0	0	0	0	0	1	VPN7	1	0	0	0	0	0	1	VPN7	1	0	0	0	0	0	1	
GESAMT	1	1	1	2	1	1	GESAMT	1	0	1	3	1	1	GESAMT	3	0	2	0	3	1	7	GESAMT	4	0	1	0	3	0	7	

Die quantitative Auswertung ergab für NW1 folgende soziometrische Kennwerte: Die durchschnittliche Anzahl der extern und intern abgegebenen Stimmen je VPn ist in NW1 höher als in NW2 (Expansivität: NW1=4,43; NW2=2,3). Der Index der Isolierung (NW1=0; NW2=2) drückt in Zahlen aus, was man Abb.1 ebenfalls entnehmen kann. In NW2 ist wesentlich weniger Zentralität und Nähe gegeben, da hier fast ausschließlich Selbstbenennungen vorliegen. In NW1 liegt eine Dyade (Kohäsionsindex = 1) zwischen BP (VPn7) und VPn1 vor. Des Weiteren hat VPn1 die zweithöchsten Spaltensummenwerte, Extern- und Internbenennungen zusammengefasst. Diese liegen jedoch knapp unter dem Cut-Off-Wert. In NW2 gibt es keine gegenseitigen Nennungen (Kohäsionsindex = 0).

*Abb. 1: Soziogramme der Netzwerke*



**Abb. 1: Soziogramme der Netzwerke**

#### 4.1 Vergleiche zwischen den Netzwerken

Zur Überprüfung von Unterschieden zwischen den Netzwerken wurden Mittelwertvergleiche gerechnet:

(a) Wie in Abb. 2 zu sehen ist, weisen die *Netzwerkidentitätswerte* zwischen NW1 und NW2 hohe Differenzen auf (NW1: M= 4.6; NW2: M= 3.5).

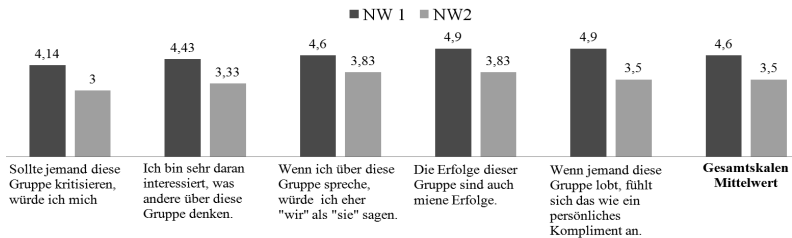


Abb. 2: Mittelwerte TIS

(b) Sowohl die *TKI*-Gesamtwerte als auch die Werte der Subskalen (s. Abb.3), unterscheiden sich zwischen den Netzwerken. NW1 weist durchweg höhere Werte auf als NW2. Besonders ausgeprägt ist die Differenz in den *TKI* Subskalen *Aufgabenorientierung* (NW1: M=4.2; NW2: M=2.8) und *Partizipative Sicherheit* (NW1: M=4.5; NW2: M=3.1). Die *TKI*-Subskalen *Vision* (M=4.4) und *Partizipative Sicherheit* (M=4.5) haben im NW1 die höchsten Werte, im NW2 sind es *Vision* (M=3.8) und *Innovation* (M=3.2).

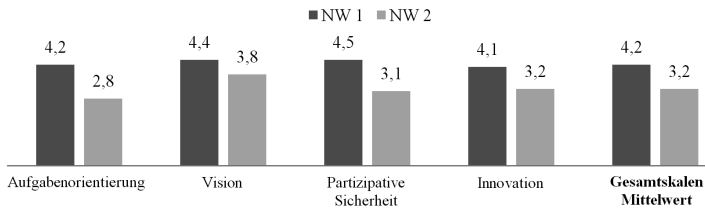
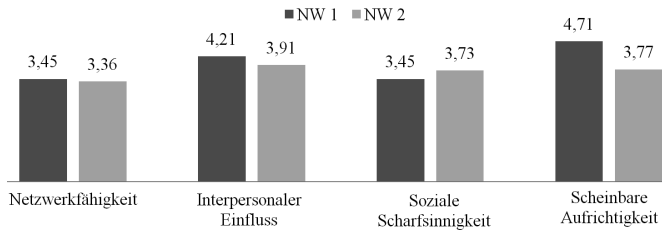


Abb. 3: Subskalen-Mittelwerte TKI

Korrelationsberechnungen zeigen, dass im NW1 *Vision* (.867\*) und *Innovation* (.776\*) signifikant mit *Partizipativer Sicherheit* korrelieren. Im NW2 korreliert nur *Innovation* (.813\*) mit *Partizipativer Sicherheit*.

(c) Bei dem *PSI* wurden die Mittelwerte der einzelnen Subskalen verglichen. Den größten Unterschied weist die Skala *Scheinbare Aufrichtigkeit* auf. NW1 erreicht hier einen höheren Wert (M=4.71) als NW2 (M=3.77).





**Abb. 4: Subskalen-Mittelwerte PSI**

## 4.2 Vergleiche innerhalb der Netzwerke

Die Auswertung des PSI zeigt innerhalb des NW1 deutliche Unterschiede. Im Vergleich zu anderen Subskalen erreicht der BP seine höchste Ausprägung bei *Netzwerkfähigkeit*, mit einer hoch signifikanten Korrelation (.766\*\*). Neben der Netzwerkfähigkeit korreliert zudem *Soziale Scharfsinnigkeit* signifikant mit dem BP (.801\*). Im Antwortverhalten der Netzwerkmitglieder des NW1 findet sich nur in der Subskala *Netzwerkfähigkeit* eine hohe Streuung ( $s=1.3$ ). Die Streuung der anderen Subskalen zeigt eine Spannweite von  $R=.4-.8$ . Des Weiteren sind die Gesamtwerte des VPn1 in den PSI-Subskalen zu betrachten. Hier liegen überall Extremwerte vor. VPn1 wurde von den Netzwerkmitgliedern am zweithäufigsten intern und extern gewählt. Wie in Abb. 1 deutlich wird, sind hier die Voraussetzungen für einen BP nicht gegeben. Der größte Unterschied zwischen BP und VPn1 findet sich in der Subskala Interpersonaler Einfluss. Der BP erreicht einen Mittelwert von  $M=4.25$ , VPn1 hingegen  $M=5.0$ .

## 5 Diskussion

Im Folgenden sollen die Auswirkungen der gefundenen Gruppenstrukturen in den Netzwerken diskutiert werden, insbesondere im Hinblick auf die Anwesenheit eines BP im Netzwerk und dessen Wirkung auf die Ausprägungen in Teamidentifikation (TIS), Teamklima (TKI) und Political Skills (PSI).

Das NW1 ist ein Team, in dem alle Mitglieder integriert sind und miteinander in Kontakt stehen. Eine engere Beziehung besteht dabei zwischen BP und VPn1. Im NW2 hingegen ist die Hälfte der VPn isoliert, und die Mitglieder benennen sich trotz der Möglichkeit zur Mehrfachwahl meist lediglich selbst. Die bedeutend höheren Mittelwerte der Netzwerkidentität in NW1 zeigen, dass hier eine wesentlich höhere Identifikation der Netzwerkteilnehmer mit ihrem Team vorliegt. Erfolge oder Misserfolge des gesamten Netzwerkes sind für die einzelnen Mitglieder persönlich relevant. In NW2 stellen sich diese Ergebnisse konträr dar. Die Werte im TKI der beiden Netzwerke bilden das in NW2 schlechtere Teamklima deutlich ab. Hierbei

wirkt sich das Fehlen eines BP besonders auf das Umfeld und den täglichen Umgang mit Netzwerkmitgliedern aus. Partizipative Sicherheit und gegenseitiger Austausch kommt in NW2 wesentlich seltener vor als in NW1. Eine ebenfalls große Auswirkung hat die An- oder Abwesenheit eines BP auf das Verrichten der Arbeit und das Setzen netzwerkinterner Ziele. Mittelwertsvergleiche und die Subskalenkorrelationen zeigen, dass die Netzwerkmitglieder in NW2 weniger leistungs- und zielorientiert sind. Für die Netzwerkmitglieder im NW1 stellt das Ziel einen subjektiv übergeordneten Wert dar. Sie haben die Motivation, dass sowohl Arbeitsablauf als auch Ergebnis der Arbeit qualitativ und quantitativ gut sind. Netzwerkmitglieder in NW2 hingegen haben lediglich den Anspruch, quantitative Ziele zu erreichen. Wenn eine Aufgabe vollständig und fristgerecht erledigt worden ist, wäre für NW2 das Ziel erreicht.

Diese Datenlage bestätigt die eingangs formulierten Erwartungen, dass (a) die Anwesenheit eines BP einen *positiven Einfluss* auf die *Teamidentifikation* in einem virtuellen Netzwerk hat und (b) sich ebenfalls *positiv* auf das *Teamklima* auswirkt. Die Wahrscheinlichkeit, dass in einem Netzwerk ein sicheres Umfeld als Grundlage für Ideen und gegenseitigen Austausch gewährleistet ist, steigt mit der Anwesenheit eines BP. Die Datenauswertung des PSI ergab, dass in NW1 die politische Kompetenz ausgeprägter ist als in NW2. Die Subskala Scheinbare Aufrichtigkeit ist demgegenüber gegenläufig. Die Ursache für die höheren Mittelwerte in genau dieser Subskala hat bereits Jones (1990) beschrieben. Besteht bei den Rezipienten der Verdacht auf hintergründige Motive oder Unaufrichtigkeit, sind gegenseitiges Vertrauen und Unterstützung stark herabgesetzt und das Handeln ist wenig effektiv [11]. Die fast ausschließlichen Selbstbenennungen in NW2 könnten demnach *Reaktanz* als Ursache haben. Die niedrigen TKI- und TIS-Mittelwerte lassen vermuten, dass sich dieser Effekt wechselseitig negativ auf Teamklima und Teamidentifikation auswirkt.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass fehlendes gegenseitiges Vertrauen und eine niedrige Teamidentifikation der Grund für die lediglich quantitative Zielbindung sein könnte. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf.

Ein Vergleich der Netzwerkmitglieder innerhalb des NW1 zeigt, dass *Netzwerkfähigkeit* die am stärksten ausgeprägte Kompetenz des BP ist, während diese sich bei den übrigen Netzwerkmitgliedern schwächer zeigt und stark variiert. Netzwerkfähigkeit ist eine der wichtigsten Kompetenzen [4] des sowohl intern- als auch extern agierenden BP. Eine weitere wichtige Kompetenz ist *Sozialer Scharfsinn*. Sie ist der stärkste Prädiktor für die Effektivität von Führungsverhalten [4]. Diese in der Literatur beschriebenen Ergebnisse ließen sich in der vorliegenden Studie replizieren. Einschränkend im Hinblick auf die Ergebnisse sind zunächst die geringe Stichprobengröße sowie die geringe Fallzahl von zwei Netzwerken zu nennen. Weiterhin ist zu hinterfragen, ob die relationalen Fragen zur Identifikation von BPN nicht durch andere Aspekte wie Sympathie oder fachliche Kompetenz beeinflusst sein könnten. Insofern kann die vorliegende Studie nur als erster Impuls dienen,

die Rolle von Promotoren im Netzwerkkontext differenzierter zu betrachten und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung und personale Konstellation in virtuellen Netzwerken ausgeben zu können. Trotz der genannten Limitationen kann jedoch davon ausgegangen werden, dass der BP durch seine mikropolitischen und verknüpfenden Aktivitäten einen wesentlichen Grundstein für eine erfolgreiche, gemeinsame Zielerreichung im Netzwerk schafft.

### **Literatur**

- [1] Brodbeck, F., Anderson, N. & West, M. (2001). Teamklima-Inventar. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- [2] Europäische Kommission (2003). KMU und Kooperation. Beobachtungsnetz der europäischen KMU, Nr.5, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/smes\\_observatory\\_2003\\_report5\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/smes_observatory_2003_report5_de.pdf) [13.2.2011]
- [3] Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P. & Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organization Dynamics*, 28, 25-37.
- [4] Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. et al. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31, 126-152.
- [5] Gemünden, H. G. & Walter, A. (1995). Der Beziehungspromotor: Schlüsselperson für interorganisationale Innovationsprozesse. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65, 971–986.
- [6] Gemünden, H. G. & Walter, A. (1996). Förderung des Technologietransfers durch Beziehungspromotoren. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 65 (4), 237-245.
- [7] Gemünden, H. G. & Walter, A. (1999). Beziehungspromotoren – Schlüsselpersonen für zwischenbetriebliche Innovationsprozesse. In Hauschildt, J. & Gemünden, H. G. (Hrsg.), *Promotoren: Champions der Innovation*, 2. Aufl., (S. 111-132). Wiesbaden: Gabler.
- [8] Hauschildt, J. (1997). *Innovationsmanagement*, 2. Aufl., München: Vahlen.
- [9] Hauschildt, J. & Chakrabarti, A. (1988). Arbeitsteilung im Innovationsmanagement – Forschungsergebnisse, Kriterien und Modelle. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 57, 378–88.
- [10] Howaldt, J. (2004). Unternehmensnetzwerke - Organisationsform der Zukunft. In Gehrke, G. (Hrsg.), *Netzwerke zur Medienkompetenzentwicklung. Erfolgsfaktoren und Handlungsoptionen.* (S. 27-34). Marl: Kopaed Verlag.
- [11] Jones, E. E. (1990). *Interpersonal perception*. New York: Freeman.
- [12] Matys, T. (2006). *Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- 
- [13] Merkle, S. (1996). Virtuelle Organisationen – ihr Erfolgspotential: eine integrative Informationsstruktur. St. Gallen. <http://www.iwi.unisg.ch/iwipup//dr-semi/ss96-zh/mme/iwi.html> [13.1.2011]
- [14] Rese, A., Sand, N. & Baier, D. (2008). Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements in Wertschöpfungsnetzwerken. Cottbus. Zugriff am 14.02.2011 unter: <http://www.tu-cottbus.de/fakultaet3/uploads/media/Studie.pdf>
- [15] Rittenbruch, M., Kahler, H. & Cremers, A. B. (1998). Supporting Cooperation in a Virtual Organization. In Hirschheim, R., Newman, M., DeGross, J. I. (eds.), *Proceedings of International Conference on Information Systems* (pp. 30-38). Atlanta: Association for Information Systems.
- [16] Rockmann, K.W., Pratt, M.G., Northcraft, G.B. (2007). Divided Loyalties: Determinants of Identification in Interorganizational Teams. *Small Group Research* 38 (6); 727-751.
- [17] Shepard, H. A. (1967). Innovation-Resisting and Innovation-Producing Organizations. *Journal of Business*, Vol. 40, 470-477.
- [18] Travica, B. (2005). Virtual Organization and Electronic Commerce. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 36(3), 45-68.
- [19] Witte, E. (1973). *Organisation für Innovationsentscheidungen – Das Promotoren-Modell*. Göttingen: Schwartz.
- [20] Walter, A. (1998). *Der Beziehungspromotor. Ein personaler Gestaltungsansatz für erfolgreiches Relationship Marketing*. Wiesbaden: Gabler.
- [21] Zettler, I., Solga, J., Noethen, D. & Blicke, G. (2007). Konstruktvalidierung der deutschen Übersetzung des Political Skill Inventory. In C.H. Antoni, C. Bauer-Emmel & A. Fischbach (Hrsg.), *5. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der DGPs* (S. 136). Lengerich: Papst.