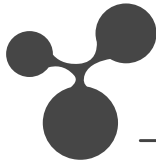


Technische Universität Dresden – Fakultät Informatik  
Professur für Multimedialechnik, Privat-Dozentur für Angewandte Informatik

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)

## E Menschen und Systeme 2.0

### E.1 „Wer mehr macht, hat mehr Macht“ – Eine netzwerkanalytische Betrachtung informeller Einflussnahme in virtuellen Organisationen

*Henning Staar<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

Die globale Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Vor allem im letzten Jahrzehnt haben die zunehmende Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) sowie die stetig voranschreitende Dezentralisierung und Internationalisierung von Unternehmen zu erheblichen Um- bzw. Neugestaltungen von beruflichen Arbeitsprozessen und -strukturen geführt [15, 19]. Mit dieser Lösung von klassischen Unternehmensgrenzen und -strukturen ändern sich neben den Anforderungen an die Gestaltung solcher virtuellen Organisationen oder Netzwerke auch die Anforderungen an die beteiligten Akteure selbst: Durch eine räumlich und zeitlich verteilte, IuK-gestützte Koordination der Aktivitäten und damit einhergehende reduzierte Kopräsenz der beteiligten Akteure werden Fragen nach personalen Steuerungs- und Führungsmöglichkeiten im Kontext dieser neuen Organisationsform durch die Beteiligten bedeutsam. Hier ist zu untersuchen, wie in einer immer weniger entlang der üblichen hierarchischen Linien ablaufenden und wenig formalisierten virtuellen Zusammenarbeit im Netzwerkverbund Sichtbarkeit erzeugt, Entscheidungen getroffen, Ziele realisiert und Anliegen der einzelnen Partner durchgesetzt werden [2, 4, 20]. In der jüngeren Vergangenheit wurde diesbezüglich die Wichtigkeit mikropolitischer Prozesse – also Strategien der informellen Einflussnahme einzelner Akteure – als ein wesentlicher Koordinationsmechanismus in virtuellen Organisationen diskutiert [5, 6, 8]. Insbesondere im komplexen interpersonalen Beziehungsgeflecht virtueller Netzwerke rücken strukturell ansetzende mikropolitische Praktiken, die das Ziel verfolgen, ein zentraler oder prestigeträchtiger Netzwerkpartner zu werden, in den Fokus [19, 20]. In diesem Beitrag beleuchten wir den Einsatz solcher „indirekten“ mikropolitischen Strategien und deren Wirkungen auf die Einflussbeziehungen der handelnden Akteure in zwei virtuellen Organisationen auf der Basis kombinierter empirischer handlungs- und strukturanalytischer Untersuchungen. In Abschnitt 2 stellen wir zunächst in virtuellen Organisationen relevante „indirekte“ mikropolitische Einflussstrategien vor. Abschnitt 3 beschreibt die Methodik, in Abschnitt 4 werden die Ergebnisse dargestellt. Diskussion und Ausblick beschließen den Beitrag.

## 2 Mikropolitische Einflussstrategien in virtuellen Organisationen

Obgleich Einfluss und Macht in der aktuellen Forschung bereits als relevante Themen bei der Formation und Steuerung virtueller Organisationen betont werden [11, 18, 20], sind mikropolitische Prozesse – d.h. informelle Aushandlungsprozesse im Spannungsfeld von Individuum und Umwelt, die der Verwirklichung und dem Ausgleich unterschiedlicher Ziele und Interessen der beteiligten Personen dienen – sowie deren Auswirkungen auf die Machtstrukturen bislang kaum eingehender systematisch im Kontext überbetrieblicher, virtueller Organisationen betrachtet worden [3, 9, 16]. Verschiedene empirische Studien geben jedoch erste Hinweise, dass informelles mikropolitische Handeln in virtuellen Organisationen einen wesentlichen Einfluss auf die Netzwerkzusammenarbeit hat, und damit Auswirkungen auf die interpersonelle Macht- und Einflussstruktur des Netzwerks wahrscheinlich werden [7, 13]. Bislang fehlt es jedoch an begründeten und empirisch fundierten Handlungsempfehlungen, welche Formen mikropolitischer Einwirkung seitens der handelnden Akteure möglich, sinnvoll und zielführend erscheinen, um eine zentrale und/oder prestigeträchtige Rolle im Kooperationsverbund zu spielen. Aus einer Netzwerkperspektive erscheinen neben dyadischen interpersonalen Einflussmodellen, welche einen direkten Einflussversuch eines Akteurs gegenüber einem bestimmten Adressaten postulieren, v.a. indirekte, strukturell ansetzende mikropolitische Praktiken, die das komplexe Beziehungsgeflecht des gesamten Netzwerks berücksichtigen, relevant. Ein solch strategisch-vorausschauendes Handeln, im Sinne des Auf- und Ausbaus struktureller Macht im Netzwerk, ist demnach eher „mit der Tätigkeit eines Architekten zu vergleichen“ [14, S. 135]: Es werden im Vorfeld strukturelle Weichen gestellt und Entscheidungsarenen durch die Einnahme bestimmter Rollen geschaffen, in denen günstigere Einflussmöglichkeiten für den Akteur bestehen und Aushandlungsprozesse in der Folge asymmetrisch oder überflüssig werden. Folglich ist die relationale Position bzw. Rolle, die ein Individuum durch bestimmtes mikropolitisches Verhalten innerhalb der Netzwerkstruktur einnimmt, entscheidend für dessen Einflussmöglichkeiten und -wirkungen [13, S. 94]. In einer ersten qualitativen Interviewstudie wurden verschiedene strukturell ansetzende mikropolitische Verhaltensweisen identifiziert, die die Charakteristika virtueller Organisationen berücksichtigen bzw. sich diese Bedingungen zunutze machen [4, 10]:

- 1) *Visibilität*: Aufgrund der überwiegend zeit- und ortsungebundenen Zusammenarbeit ist die Herstellung von *Awareness* – also der Zugang zu und Austausch zwischen Netzwerkpartnern – zentral und eng an die Nutzung von IuK-Technologien gekoppelt. Ein solches Sichtbarmachen eigener Beiträge erscheint auch aus mikropolitischer Perspektive nutzbar: So kann ein Akteur durch frequentierte (virtuelle) Präsenz an Einfluss gewinnen, indem er im Netzwerk „sichtbar“ wird und interessengeleitete *Awareness* herstellt [1, 5, 18].

- 
- 2) *Proaktives Handeln*: Insbesondere unter den für virtuelle Verbände charakteristischen, vergleichsweise strukturlosen Bedingungen sind oftmals bestimmte (zusätzliche) Rollen und Aufgaben nicht von vornherein eindeutig an konkrete Personen gebunden und unterliegen somit der Freiwilligkeit, den Interessen und Kompetenzen der Akteure, diese strategisch zu besetzen [7, 18].
  
  - 3) *Mediieren*: Schließlich erscheint aus mikropolitischer Sicht im Kontext virtueller Organisationen solch ein Verhalten zweckmäßig, das Bezüge zu möglichst vielen Akteuren sicherstellt und nicht nur die Teilhabe an einzelnen Cliques innerhalb des Netzwerks zum Ziel hat. In Anlehnung an Wittes (1973) Promotorenmodell werden vor allem solche Akteure als effektiv und zentral bei netzwerkrelevanten Entscheidungen beschrieben, die Aushandlungsprozesse neutral und vermittelnd begleiten (6, 7, S. 237f.). So zeigte sich in der oben genannten qualitativen Interviewstudie beispielsweise, dass Akteure Einfluss gewannen, indem sie bei Konflikten und Unstimmigkeiten im Netzwerk eine neutrale, vermittelnde Rolle („die Schweiz sein“) einnahmen [18].

Mittels dieser Arbeit soll an die ersten Ergebnisse der qualitativen Vorstudie angeschlossen und eine Untersuchung der Wirksamkeit der genannten mikropolitischen Strategien mittels netzwerkanalytischer Methoden angestrebt werden. Dazu wurde in der vorliegenden Studie der individuelle Einsatz der drei strukturell ansetzenden mikropolitischen Praktiken bei Netzwerkakteuren erfragt und die (resultierenden) Macht- und Einflussbeziehungen in den Netzwerken kartographiert. Insbesondere soll durch dieses methodische Vorgehen exploriert werden, inwiefern der Einsatz dieser mikropolitischen Strategien Auswirkungen auf (a) Zentralität und (b) Prestige der relationalen Positionierung des mikropolitisch handelnden Akteurs im Netzwerk haben.

### 3 Datenerhebung und -auswertung

Die vorliegende Studie wurde in Kooperation mit dem Forschungsprojekt *krea.nets* zwischen November 2009 und August 2010 in mehreren Netzwerken durchgeführt. Dabei wurden nach projektinterner Definition lediglich Netzwerke berücksichtigt, die durch (a) horizontale Beziehungen, (b) eine polyzentrische Steuerung, (c) durch mindestens drei Netzwerkpartner sowie (d) eine Nutzung von IuK-Technologien zur Koordination der gemeinsamen Aktivitäten charakterisiert waren. Im Rahmen der Studie wurden, um netzwerkanalytische Untersuchungen durchführen zu können, sämtliche Partner eines akquirierten virtuellen Netzwerks befragt. Mittels einer zweigeteilten Onlinebefragung wurden zuerst die mikropolitischen Strategien *Visibilität*, *Proaktives Handeln* und *Mediieren* durch ein an mehreren Stichproben validiertes Analyseinventar anhand von drei Subskalen (drei bzw. vier Items) auf

einer 5-Punkt-Likert-Skala (1 = „trifft gar nicht zu“; 5 = „trifft voll zu“) erhoben [1, 3, 18]. Die zu kartographierenden Netzwerkbeziehungen wurden ca. eine Woche später durch relationale Fragen erfasst, in denen jeder der befragten Netzwerkpartner zu den anderen im Netzwerk beteiligten Personen Stellung beziehen sollte. Um verschiedene Facetten interpersonaler Macht- und Einflussbeziehungen sinnvoll abbilden zu können, sollte zum einen die *Zentralität* der Akteure anhand des ungerichteten Austauschs zwischen den Mitgliedern ermittelt („Mit wem aus dem Netzwerk hatten Sie im Rahmen des letzten Auftrags direkten dyadischen Kontakt“), zum anderen das *Prestige* aller Akteure durch eine gerichtete Frage („Wer dürfte Ihrer Meinung nach keinesfalls bei einer Entscheidungsfindung im Netzwerk fehlen?“) erhoben werden. Konzepte der Zentralität von Netzwerkakteuren gehen davon aus, dass derjenige Akteur prominent im Netzwerk ist, der an vielen Beziehungen im Netzwerk beteiligt ist [12]. Dahinter steht die Annahme, dass mit einer solchen Position der Zugang zu Netzwerkressourcen und Kontrollmöglichkeiten im Kooperationsverbund einhergehen. Während Zentralitätskonzepte lediglich ungerichtete Beziehungen voraussetzen, besitzt derjenige Akteur im Netzwerk hohes Prestige, welcher von möglichst vielen anderen Akteuren gewählt wird [3, 12]. Ein hohes Prestige kann ein Akteur folglich nur dann haben, wenn es im Netzwerk eine gewisse Übereinstimmung bezüglich der Wertschätzung, Autorität oder Legitimität von Handlungen gibt. Zusätzlich wurden im Rahmen einer größeren Erhebung, in der u.a. auch die Teilnehmer der zwei vorliegenden Netzwerke befragt wurden, verschiedene Evaluationsskalen aus Adressatenperspektive erhoben, bei denen jeder Teilnehmer randomisiert zwei Partner hinsichtlich Sympathie, Vertrauenswürdigkeit, Motivierungsfähigkeit, Durchsetzung und Reaktanz einschätzen sollte. Insgesamt konnten zwei virtuelle Organisationen für die Studie gewonnen und sämtliche Mitglieder der Netzwerke befragt werden. Das erste Netzwerk stammt aus der IT-Branche und umfasst zehn Mitglieder (neun Männer und eine Frau im Alter zwischen 23 und 36 Jahren). Das zweite Netzwerk besteht aus acht Mediendesignern (sieben Männer und eine Frau im Alter zwischen 27 und 41 Jahren). Beide Netzwerke sind auf langfristige und kontinuierliche Zusammenarbeit angelegt, alle Teilnehmer sind einander aus direktem *face-to-face* Kontakt bekannt, formale Rollen (Netzwerkmanager o.ä.) gab es in beiden Netzwerken nicht. Die Beantwortungsdauer der Onlinebefragung lag zwischen 25 und 45 Minuten, die Beantwortung aller beteiligten Personen war vollständig. Bei der Auswertung wurden als Zentralitäts- und Prestigeindizes die sogenannte *Degree-basierte Zentralität* sowie *Indegree-basiertes Prestige* erfasst [12], bei der die Zahl der direkten Kontakte zu den anderen Akteuren ( $C_D$ ) bzw. die Zahl der direkt auf den Akteur gerichteten Beziehungen ( $P_D$ ), also die empfangenen Wahlen, ermittelt werden. Um die Abhängigkeit der Indizes von unterschiedlichen Netzwerkgrößen zu neutralisieren, wurde das jeweilige Maß auf seinen maximal möglichen Wert  $(n-1)$  bezogen ( $C'_D/P'_D$ ). Die Reliabilität des im Rahmen der Studie verwendeten

Analyseinventars mikropolitischer Strategien wurde anhand der internen Konsistenz der verwendeten Skalen geprüft. Die dabei ermittelten Cronbach's Alphas von  $\alpha \geq .85$  sind als sehr gut einzustufen.

## 4 Ergebnisse

Insgesamt konnten aus dem Datenmaterial für die beiden Netzwerke jeweils zwei Soziogramme – zu Zentralität und Prestige der beteiligten Akteure – erstellt und mit den bei allen Akteuren ermittelten Nutzungsintensitäten der drei mikropolitischen Strategien *Visibilität*, *Proaktives Handeln* und *Mediieren* durch Korrelationen (Rangkorrelationskoeffizient Kendall's Tau) in Zusammenhangsbeziehungen gebracht werden.

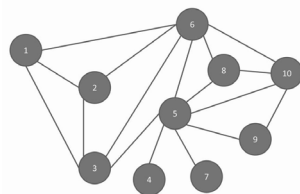
### 4.1 Mikropolitische Strategien und Zentralität des Akteurs im Netz

Die Analyse zeigt, dass sich die zehn Akteure aus dem IT-Netzwerk hinsichtlich ihrer Zentralität im jeweiligen Netzwerk voneinander unterscheiden (Range zwischen 1 und 7 Nennungen). Weiterhin wird aus *Tabelle 1* deutlich, dass ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Zentralität eines Akteurs im Netzwerk und der Nutzungsintensität der mikropolitischen Strategien *Visibilität* und *Proaktivem Handeln* besteht. Der kartographierten Beziehungen im IT-Netzwerk zufolge geht der Einsatz dieser Strategien also tatsächlich mit einer zentralen Stellung im Netzwerk einher. Bei der mikropolitischen Strategie *Mediieren* hingegen bestehen diese Zusammenhänge nicht.

**Tab. 1: Rang, Zentralität und Personenwerte der mikropolitischen Strategien der Akteure im IT-Netzwerk (n=10) sowie ermittelte Zusammenhänge zwischen Zentralität und Strategieinsatz**

Nr.	Rang (n)	C <sub>D</sub> <sup>+</sup>	Vis	Pro	Med	T <sub>τ</sub> (C <sub>D</sub> <sup>+</sup> /Vis)	T <sub>τ</sub> (C <sub>D</sub> <sup>+</sup> /Pro)	T <sub>τ</sub> (C <sub>D</sub> <sup>+</sup> /Med)
5	1 (7)	.78	4.00	4.67	3.25	.44*	.48*	.32
6	2 (6)	.67	3.00	3.00	3.75			
10	3 (4)	.44	3.33	3.33	1.75			
3	3 (4)	.44	3.67	3.67	2.75			
1	4 (3)	.33	4.00	2.67	2.25			
8	4 (3)	.33	3.67	3.00	3.00			
2	4 (3)	.33	2.33	1.67	3.75			
9	5 (2)	.22	1.67	2.33	2.00			
4	6 (1)	.11	1.67	1.33	2.75			
7	6 (1)	.11	3.00	2.00	2.00			

\*  $p \leq .05$ ; Vis = *Visibilität*; Pro = *Proaktives Handeln*; Med = *Mediieren*; T<sub>τ</sub> = *Kendalls Tau-B*

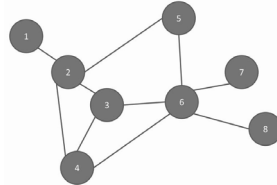


In Bezug auf das Mediendesign-Netzwerk ergibt sich ein ähnliches Bild wie oben: Auch hier bestehen Unterschiede in der Zentralität der beteiligten Akteure (Range zwischen 1 und 5 Nennungen). Zudem ist aus *Tabelle 2* zu entnehmen, dass auch in der Kooperation der Mediendesigner signifikante positive Zusammenhänge zwischen der Zentralität eines Akteurs und der Nutzungsintensität der mikropolitischen Strategien *Visibilität* und *Proaktivem Handeln* bestehen.

**Tab. 2: Rang, Zentralität und Personenwerte der mikropolitischen Strategien der Akteure im Mediendesign-Netzwerk (n=8) sowie ermittelte Zusammenhänge zwischen Zentralität und Strategieinsatz**

Nr.	Rang (n)	C <sup>2</sup> <sub>D</sub>	Vis	Pro	Med	$\tau_b$ (C <sup>2</sup> <sub>D</sub> /Vis)	$\tau_b$ (C <sup>2</sup> <sub>D</sub> /Pro)	$\tau_b$ (C <sup>2</sup> <sub>D</sub> /Med)
6	1 (5)	.72	4.33	3.67	3.00	.56*	.61*	.33
2	2 (4)	.57	3.33	3.33	3.00			
3	3 (3)	.43	2.33	3.33	4.00			
4	3 (3)	.43	3.67	3.00	3.00			
5	4 (2)	.29	3.00	3.33	2.50			
1	5 (1)	.14	3.33	3.33	3.00			
7	5 (1)	.14	2.33	1.67	3.00			
8	5 (1)	.14	1.67	2.33	2.00			

\*  $p \leq .05$ ; Vis = Visibilität; Pro = Proaktives Handeln; Med = Medieren;  $\tau_b$  = Kendalls Tau-b



### 4.2 Mikropolitische Strategien und Prestige des Akteurs im Netz

Bei der Ermittlung der Prestigeindizes wurde die Anzahl der Nennungen eines Akteurs durch die anderen Mitglieder gewertet und, ebenso wie beim Zentralitätsmaß, durch die Anzahl der maximalen Nennungen (n-1) relativiert. Im IT-Netzwerk zeigen sich deutliche Unterschiede hinsichtlich der Prestigebewertungen der einzelnen Mitglieder (Range 1 bis 8). Wie in *Tabelle 3* ersichtlich, korreliert die Strategie *Medieren* signifikant positiv mit der Prestigeinschätzung der Mitglieder im Netzwerk. Im Gegensatz zum Zentralitätsindex bestehen keine überzufälligen Zusammenhänge zu den anderen beiden Strategien.

**Tab. 3: Rang und Prestige der Akteure im IT-Netzwerk (n=10) sowie ermittelte Zusammenhänge zwischen Prestige und Strategieinsatz**

Nr.	Rang (n)	P <sup>2</sup> <sub>D</sub>	$\tau_b$ (P <sup>2</sup> <sub>D</sub> /Vis)	$\tau_b$ (P <sup>2</sup> <sub>D</sub> /Pro)	$\tau_b$ (P <sup>2</sup> <sub>D</sub> /Med)
2	1 (8)	.89	-.29	-.19	.45*
8	2 (6)	.67			
5	3 (5)	.56			
4	3 (5)	.56			
6	4 (4)	.44			
9	4 (4)	.44			
7	5 (3)	.33			
10	6 (2)	.22			
1	6 (2)	.22			
3	7 (1)	.11			

\*  $p \leq .05$ ; Vis = Visibilität; Pro = Proaktives Handeln; Med = Medieren;  $\tau_b$  = Kendalls Tau-b

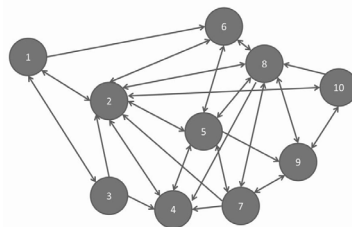
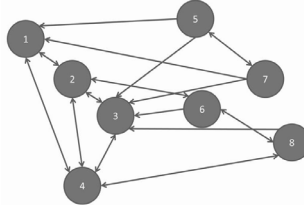


Tabelle 4 zeigt, dass im Mediendesign-Netzwerk eine Range von 1 bis 6 hinsichtlich der Prestigenennungen besteht. Analog zum IT-Netzwerk besteht nur eine signifikante Korrelation, nämlich zu Medieren. Außerdem zeigt sich abermals, dass sich die Ränge der Akteure im Vergleich zum Zentralitätsmaß unterscheiden – es ist also nicht davon auszugehen, dass Akteure notwendigerweise gleichermaßen zentral und prestigeträchtig im Netzwerk sind.

**Tab. 4: Rang und Prestige der Akteure im Mediendesign-Netzwerk (n=8) sowie ermittelte Zusammenhänge zwischen Prestige und Strategieinsatz**

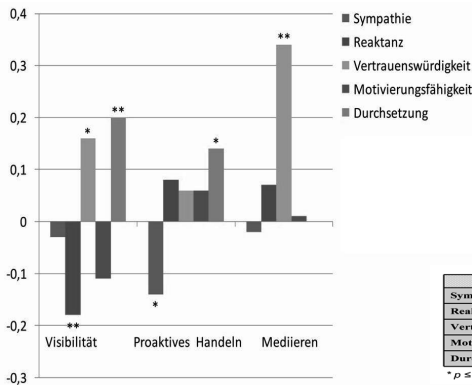
Nr.	Rang (n)	P <sub>D</sub> <sup>*</sup>	τ <sub>h</sub> (P <sup>D</sup> /Vis)	τ <sub>h</sub> (P <sup>D</sup> /Pro)	τ <sub>h</sub> (P <sup>D</sup> /Med)
3	1 (6)	.89	.08	.21	.59*
2	2 (4)	.57			
4	3 (4)	.57			
1	4 (4)	.57			
6	5 (2)	.29			
8	6 (2)	.29			
5	7 (1)	.14			
7	8 (1)	.14			

\* p ≤ .05; Vis = Visibilität; Pro = Proaktives Handeln; Med = Medieren;  
 τ = Kendalls Tau-h



### 4.3 Einschätzung der Akteure durch die Einflussadressaten

Zusätzlich zu den Netzwerkanalysen wurden anhand von fünf Evaluationsskalen randomisiert Netzwerkmittglieder von ihren Partnern eingeschätzt. Die Ergebnisse, die sich auf die Gesamtstichprobe von n = 217 beziehen, zeigen bei *Visibilität* signifikante Zusammenhänge mit Reaktanz (negativ), als auch zu Vertrauenswürdigkeit und Durchsetzungsfähigkeit (positiv). *Proaktives Handeln* ist negativ mit Sympathie und – wie *Visibilität* – positiv mit Durchsetzungsfähigkeit korreliert. *Medieren* weist lediglich einen signifikanten Zusammenhang auf – Vertrauenswürdigkeit korreliert hoch signifikant mit dieser Strategie (siehe *Abbildung 1*).



	Visibilität	Proaktives Handeln	Medieren
Sympathie	-.03	-.14*	-.02
Reaktanz	-.19**	.08	.07
Vertrauen	.16*	.06	.34**
Motivierung	-.11	.06	.01
Durchsetzung	.20**	.14*	.00

\* p ≤ .05; \*\* p ≤ .01

**Abb. 1: Zusammenhänge zwischen Strategien und Adressateneinschätzungen**



#### 4.4 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Tatsächlich sind die oben dargestellten Ergebnisse in mehrfacher Hinsicht in Bezug auf die gestellte Forschungsfrage interessant: Zum einen bestätigen sie zum Teil die anfangs postulierten Auswirkungen strukturell ansetzender mikropolitischen Praktiken auf die Macht- und Einflussstruktur des Netzwerks empirisch. So konnte in beiden virtuellen Organisationen ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Nutzungsintensität sowohl von *Visibilität* und *proaktivem Handeln* und der Einnahme einer zentralen Netzwerkposition festgestellt werden: Akteure, die diese Strategien intensiv nutzen, wiesen signifikant mehr Verbindungen zu anderen Netzwerkpartnern auf – haben also mehr Zugang zu (personalen) Ressourcen und sind besser „vernetzt“. Gleiches war in beiden Netzwerkwerken in Bezug auf den Zusammenhang zwischen der mikropolitischen Strategie *Mediieren* und dem Prestige eines Akteurs im Netzwerk zu finden: Je mehr ein Akteur diese Strategie nutzte, desto eher wurde er in beiden Fällen als „Entscheider“ durch die Netzwerkpartner deklariert. Zum anderen ist festzuhalten, dass Zentralität und Prestige eines Akteurs offenbar aber tatsächlich durch unterschiedliche mikropolitische Handlungen bedingt werden bzw. ein zentraler Akteur nicht notwendigerweise auch in den Augen seiner Partner prestigeträchtig sein muss und vice versa [12]. Mit anderen Worten: Nur weil ein Akteur aufgrund bestimmter mikropolitischen Handlungen über Zentralität, also strukturelle Macht durch Zugang zu Netzwerkressourcen, verfügt, bedeutet dies nicht notwendigerweise, dass dieser Akteur auch als „Entscheider“ im Sinne einer legitimierten Hierarchie im Netz oder wertgeschätzter Netzwerkpartner, auf dessen Meinung Wert gelegt wird, wahrgenommen wird. Hier scheinen eher vermittelnde mikropolitische Strategien wie *Mediieren* zielführend. Dies bestätigen zum Teil auch die Einschätzungen hinsichtlich Durchsetzungsfähigkeit: *Visibilität* und *Proaktives Handeln* sind hier stark korreliert, die signifikanteste Korrelation bei Vertrauenswürdigkeit besteht aber zu *Mediieren*.

#### 5 Diskussion und Ausblick

Die Ergebnisse legen – trotz einiger Einschränkungen, die unten diskutiert werden – nahe, dass mikropolitisch Verhalten aus Akteursperspektive durchaus dazu beitragen kann, in eine günstige Netzwerkposition zu gelangen. So scheint die strategische Herstellung von Awareness durch *Visibilität* über die IuK-Technologien tatsächlich wesentlich, um „sichtbar“, zentral und damit „prominent“ im Netzwerk zu werden [12] und sich durchzusetzen. Die oben charakterisierten vergleichsweise strukturlosen Bedingungen virtueller Netzwerke ermöglichen es auch, bestimmte (zusätzliche) Rollen und Aufgaben, die nicht von vornherein eindeutig an konkrete Personen gebunden sind, strategisch auszufüllen und zu besetzen. In den beobachteten Netzwerken war diese Strategie in der Tat mit einem strukturellen Korrelat im Sinne höherer Zentralität mikropolitisch proaktiver Akteure im Netz verknüpft. Zusätzlich bestand eine signifikante Korrelation zur Durchsetzung. Insofern kann

gelten: „Wer mehr macht, hat mehr Macht“. Daneben erscheint aus mikropolitischer Sicht im Kontext virtueller Organisationen ein vermittelndes Verhalten zweckmäßig, um durch die anderen Akteure im Netzwerk Wertschätzung zu erfahren bzw. zum Treffen netzrelevanter Entscheidungen legitimiert zu werden. Die Tatsache, dass keine Korrelation zu Durchsetzung festgestellt wurde, muss nicht zwangsläufig bedeuten, dass ein vermittelndes Verhalten nicht erfolgreich im Durchsetzen eigener Interessen ist, sondern dass es durch eben diesen Nimbus der Unparteilichkeit nur nicht als solches *wahrgenommen* wird. Trotz der Tatsache, dass in der vorliegenden Studie sämtliche Partner aus zwei unterschiedlichen Netzwerken befragt wurden, enthält die Studie mehrere Limitationen: Zum einen wurden nur zwei Netzwerke mit vergleichsweise geringer Größe untersucht. Entsprechend vorsichtig sind die Resultate und Signifikanzen zu deuten. Für aussagekräftigere Ergebnisse wären mehr virtuelle Netzwerke mit einer größeren Anzahl von Mitgliedern wünschenswert. Weiterhin – und dies mag der größte Schwachpunkt dieser Studie sein, wurden die mikropolitischen Handlungen (als Prädiktor) zwar zeitlich vor den strukturellen und Adressaten-bezogenen „Auswirkungen“ erhoben, welche das Resultat und Kriterium darstellen sollen. Allerdings wären netzwerkanalytische Pre-Post-Analysen sinnvoll, um kausale Schlüsse ziehen zu können [1, 3] und zu prüfen, ob nicht bestimmte Beziehungs- und Rollenkonstellationen die Ausübung verschiedener Strategien erst ermöglichen. In jedem Falle bleibt aber abschließend festzuhalten – und dies dürfte durch die Studie deutlich geworden sein – dass mikropolitisch Handeln als wichtiger Bestandteil der Netzwerkrealität zu betrachten ist: Gegenseitige Einflussnahme und Machtaufbau ermöglichen erst Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit des beteiligten Individuums und gestalten so entscheidend die Netzwerkarbeit mit. Entsprechend ist sowohl aus wissenschaftlicher Perspektive als auch in praktischen Überlegungen zur Netzwerk-governance der mikropolitische Fokus in Zukunft noch stärker in den Vordergrund zu rücken.

## Literatur

- [1] Blickle, G. (2003). Convergence of agents' and targets' reports on intra-organizational influence attempts. *European Journal of Psychological Assessment*, 19, S. 40-53.
- [2] Bone-Winkel, M. (1997). Politische Prozesse in der Strategischen Unternehmensplanung. Wiesbaden: DUV.
- [3] Bortz, J. (1999). Statistik für Sozialwissenschaftler. Berlin: Springer.
- [4] Elron, E. & Vigoda-Gadot, E. (2006). Influence and political processes in cyberspace: The case of global virtual teams. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 6 (3), 295-317.
- [5] Gandz, J. & Murray, V.V. (1980). The experience of work place politics. In: *Academy of Management Journal*, 23 (2), 237-251.

- [6] Gemünden, H. G. und Walter, A. (1995). Der Beziehungspromotor - Schlüsselperson für inter-organisationale Innovationsprozesse. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65 (9), 971-986.
- [7] Gemünden, H. G.; Walter, A. (1996). Förderung des Technologietransfers durch Beziehungspromotoren. In: *ZfO*, Jg. 65, 237-245.
- [8] Gilbert, D. U. (2003). Vertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken – Ein strukturationstheoretischer Ansatz. *Habil. European Business School Ostrich-Winkel*. Wiesbaden: DUV.
- [9] Herzog, J. (2006). Das Verhältnis von Vertrauen und Macht in strategischen Unternehmensnetzwerken: Eine strukturationstheoretische Perspektive. *Sternenfels: Wissenschaft & Praxis*.
- [10] Hoyos, C. Graf & Frey, D. (1999). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Ein Lehrbuch. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- [11] Huxham, C. & Beech, N. (2008). Inter-organizational power. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring (Eds.), *Handbook of Inter-organizational Relations* (pp. 555-579). Oxford: Oxford University Press.
- [12] Jansen, D. (2006): *Einführung in die Netzwerkanalyse*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- [13] Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- [14] Neuberger, O. (2006). *Mikropolitik & Moral in Organisationen*. 2. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- [15] Ortmann, G.; Windeler, A.; Becker, A.; Schulz, H-J. (1990). *Computer und Macht in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- [16] Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R. T. (1996). *Die grenzenlose Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler.
- [17] Scherm, E. & Süß, S. (2000). Personalführung in virtuellen Unternehmen: Eine Analyse diskutierter Instrumente und Substitute der Führung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 1, 79-103.
- [18] Staar, H & Janneck, M. (2009). „Einer für alle, alle für einen?“ – Eine Analyse mikropolitischer Prozesse in virtuellen Netzwerken. In: Meißner, K.; Engelen, M. (Hrsg.). *Virtuelle Organisation und Neue Medien 2008*. Dresden:TUDpress, 271-282.
- [19] Travica, B. (2005). Virtual organization and electronic commerce. *SIGMIS Database*, 36(3), 45-68.
- [20] Winkler, (2007): Polyzentriertheit in Unternehmensnetzwerken. In: Wagner, D., Voigt, B.F. (Hrsg.), *Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik* (173-209). Klagensfurt: DUV.