

# Wirkung struktureller Löcher auf den Karriereerfolg im Management: eine kontingente Betrachtung

*Nicoline Scheidegger*

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Netzwerkstruktur und Karriereerfolg.....</b>	<b>2</b>
2.1	Strukturelle Löcher .....	3
2.2	Kohäsive Netze .....	4
2.3	Wirkung der Netzwerkstruktur auf den Karriereerfolg ohne Berücksichtigung des Beziehungsinhalts.....	5
2.4	Wirkung der Netzwerkstruktur auf den Karriereerfolg bei Berücksichtigung relevanter Beziehungsinhalte .....	5
<b>3</b>	<b>Empirische Untersuchung.....</b>	<b>8</b>
3.1	Sample und Setting .....	8
3.2	Abhängige Variablen.....	8
3.3	Unabhängige Variablen.....	9
3.3.1	Netzwerkbeschränkung.....	9
3.4	Kontrollvariablen.....	11
<b>4</b>	<b>Resultate der empirischen Untersuchung.....</b>	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>14</b>

## 1 Einleitung

Soziale Netze haben einen zentralen Einfluß auf den Karriereerfolg in Organisationen. Insbesondere ab der Stufe des mittleren Managements ist das Humankapital alleine nicht mehr ausreichend für weitere Karriereschritte, sondern es bedarf der Einbettung in informale Netzwerkstrukturen. Netzwerke kanalisieren den Ressourcenfluss, regulieren den Zugang zu Informationen und verschaffen Mentoring und Unterstützung. Die Aussagen der Netzwerktheorien divergieren jedoch stark bezüglich der Wirkung verschiedener Netzwerkaspekte auf den Handlungserfolg der Akteure. Während einige Theorien davon ausgehen, dass strukturelle Löcher den Akteu-

ren bei der Durchsetzung ihrer Interessen helfen, machen andere auf die Bedeutung von eng gekoppelten Netzen aufmerksam. Diese Arbeit exemplifiziert die Wirkungsweisen der Netzwerke am Beispiel des Karriereerfolgs. Sie zeigt, dass erst eine inhaltliche Spezifizierung der Ressourcenflüsse die Wirkungsweise der Netze im organisationalen Kontext erhellt und divergierende Forschungsergebnisse erklärt.

## 2 Netzwerkstruktur und Karriereerfolg

Die Performance von Managern erschliesst sich nicht bloss aus ihren Fähigkeiten, die sie sich durch ihre Ausbildung und Erfahrung angeeignet haben. Neben diesen als Humankapital (Becker 1975) bezeichneten Errungenschaften verfügen sie über eine Form von Kapital, die unter dem Begriff Sozialkapital (Coleman 1988) fungiert. Damit wird die Erreichbarkeit von Ressourcen durch Beziehungskonstellationen - so genannten sozialen Netzen - bezeichnet. Nach Mitchell (1969: 2) ist ein soziales Netzwerk ein "specific set of linkage among a defined set of persons, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole are used to interpret the social behaviour of the persons involved". Die Akteure bilden die Knotenpunkte im Netzwerk. Beziehungen zwischen den Akteuren werden als Kanten oder Ties bezeichnet.

Humankapital ist notwendig für den beruflichen Erfolg und Aufstieg. Ein Akteur ist jedoch auf das Sozialkapital angewiesen, welches relevante Handlungsgelegenheiten erst entstehen lässt (Burt 1997: 339). Es wird im Folgenden angenommen, dass den sozialen Netzwerken in einem fortgeschrittenen Karrierestadium eine grössere Bedeutung zukommt. Während Zeugnisse (Ausbildung), Wissen und Fähigkeiten (Training, Arbeitserfahrung) als Ausprägungen des Humankapitals einer Person den Eintritt ins Management verschaffen können, sind für den weiteren Aufstieg soziale Faktoren, soziale Netzwerke oder Sozialkapital als Verstärker von Leistungs- und Fähigkeitsmerkmalen bedeutsam (Adler and Izraeli 1994; Ibarra and Smith-Lovin 1997; Tharenou 2001). Daraus leiten wir eine erste Hypothese ab: Netzwerkeffekte wirken in stärkerem Ausmass in einem fortgeschrittenen Karrierestadium.

### *Hypothese 1:*

Der Karriereerfolg wird im oberen Management in stärkerem Ausmass von Netzwerkcharakteristika bestimmt als im mittleren Management.

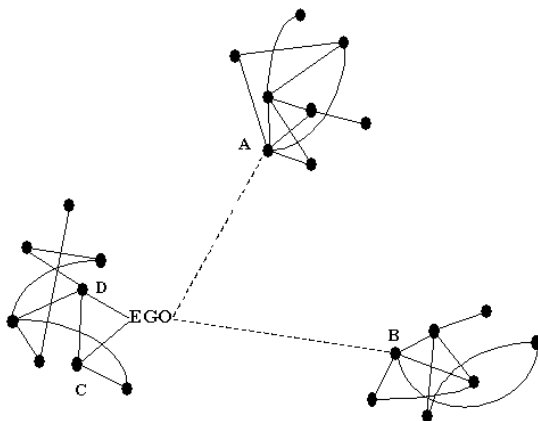
Wir beleuchten im Weiteren kurz die Vor- und Nachteile geschlossener und offener Netzwerke. Durch eine inhaltliche Differenzierung der getauschten

Ressourcen nehmen wir eine kontingente Betrachtung der Funktionsweisen der Netzwerkstruktur vor und leiten daraus Hypothesen ab.

### 2.1 Strukturelle Löcher

Netze mit strukturellen Löchern kennzeichnen sich durch eine geringe Kohäsion im Netzwerk und fehlende Überlappungen der Kontakte (Burt 1992: 18). Eine solche Netzwerkeinbindung verwirklicht z.B. Ego in Abbildung 1. Ego verfügt über schwache Beziehungen (gestrichelte Linien in der Abbildung) zu Akteur A und B. Er erhält Informationen über die Aussenwelt und verfügt über die Möglichkeit, Verhandlungen anzubahnen. Selber ist Ego in ein Cluster aus starken Beziehungen eingebettet, womit seine Gruppe schlechter gegen andere ausgespielt werden kann; die starken Bindungen des eigenen Clusters bieten Ego einen unmittelbaren Schutz. Die Positionierung in einer Netzwerkstruktur aus strukturellen Löchern bieten einem Akteur einerseits Informations- und andererseits Steuerungsvorteile.

Abbildung 1: Strukturelle Löcher im Netzwerk



Quelle: Burt (1992: 27)

#### Informationsvorteile

Eine Gruppe, deren Mitglieder untereinander intensive Beziehungen unterhalten, tendiert zu einer Homogenität in den Sichtweisen, Meinungen und Verhaltensweisen. Demgegenüber deutet ein strukturelles Loch an, dass Kontakte zu mehreren Clustern bestehen und Akteure somit in unterschiedliche Informationsflüsse eingebunden sind. Dadurch vergrößert sich der Pool an alternativen Denk- und Verhaltensweisen. Informationsvorteile be-

stehen aus der Möglichkeit, durch Selektion und Synthese reichhaltigeres Wissen zu erschaffen, als sich ein Akteur isoliert erarbeiten könnte. Er besitzt einen Zeitvorteil durch eine frühzeitige Wahrnehmung neuer Informationen. Durch Empfehlungen durch Akteure anderer Gruppen erhöht er seine Sichtbarkeit und ist zur rechten Zeit am rechten Platz. Beide Aspekte sind für den Karriereerfolg bedeutsam.

#### *Steuerungsvorteil*

Die Überbrückung struktureller Lächer bietet neben den Informations- auch Steuerungsvorteile.<sup>1</sup> Unterhält ein Manager Beziehungen zu untereinander unverbundenen Gruppen, so fungiert er als kommunikatives Bindeglied mit der Möglichkeit, Kontakte zu vermitteln und die Zusammenarbeit der Gruppen zu beeinflussen (Burt 1992: 30-32). Er wird zum Unternehmer in einem literarischen Sinne – zu einer Person, die ihren Wert durch die Zwischenposition zwischen anderen Akteuren steigert (Burt 1992: 34-36) und zu vorteilhaften Konditionen wirtschaften kann.

## 2.2 Kohäsive Netze

Ein dichtes, kohäsives Netz bringt andere Vorteile hervor als lose gekoppelte Bindungen. Es eröffnet durch den engen Kontakt der Akteure Vertrauens-, Solidaritäts- und Hilfpotentiale, die durch gruppenspezifische Normen etabliert werden (Ahuja 2000; Coleman 1988; Sparrowe, Liden, Wayne, and Kraimer 2001). Hilfeleistungen in dicht geknüpften Netzen sind stärker reziprok. Gouldner (1960) versteht unter Reziprozitätsnormen nicht bloss eine direkte Reziprozität im Sinne einer „Tit-For-Tat“-Strategie, bei der unmittelbar eine gleichwertige Gegenleistung erfolgt. Vielmehr wird eine generalisierte Reziprozitätsnorm angesprochen, bei der ein Ausgleich im Laufe der Zeit erfolgt: „I’ll do this for you now, knowing that somewhere down the road you’ll do something for me.“ (Putnam 1993: 182f) Auf diese Weise kann in einem Netzwerk ein „verbindlicher Handlungskorridor“ (Gouldner 1960: 370) erzeugt werden, der bei einem Regelverstoss die Möglichkeit einer Sanktionierung eröffnet.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Burt (1992) nennt diese Vorteile *control benefits*. Wir bezeichnen sie als Kontroll-, Überwachungs- oder auch Steuerungsvorteile.

<sup>2</sup>Die Kehrseite sozialer Schliessung mit einer preiswerten Monitoring- und Solidaritätsfunktion besteht in den Abgrenzungstendenzen und dem Misstrauen gegenüber anderen Gruppen: soziale Schliessung geht üblicherweise mit Diskriminierungen anderer einher. Im Extremfall können eng begrenzte und nach aussen geschlossene Netzwerke Modernisierungsprozesse verpassen (Grabher 1993) oder Mafiastrukturen aufbauen (Gambetta 1988).

### *2.3 Wirkung der Netzwerkstruktur auf den Karriereerfolg ohne Berücksichtigung des Beziehungsinhalts*

Von beiden oben beschriebenen Formen struktureller Einbettung wird behauptet, dass sie dazu geeignet sind, soziales Kapital zu erzeugen. Einerseits kann soziales Kapital aus lose gekoppelten Netzwerken erlangt werden, womit ein Akteur über strukturelle Autonomie verfügt und als Makler durch die Vermittlung zwischen untereinander unverbundenen Gruppen Gewinne erzielen kann. Andererseits können Akteure soziales Kapital aus dicht geknüpften, so genannten Unterstützungsnetzwerken beziehen. Sie können hierbei auf hohe Solidaritäts- und Hilfpotentiale zurückgreifen. Dichte Netzwerke generieren Vertrauensbeziehungen und beschleunigen die Zusammenarbeit (Ahuja 2000; Sparrowe et al. 2001).

Um zu klären, in welchem Kontext geschlossene und in welchem offene Netzwerke vorteilhafter sind, wird im Weiteren der Typ der getauschten Ressource - der Netzwerkinhalt - fokussiert. Wir behaupten eine Kontingenz der Netzwerkstruktur in Bezug auf den Beziehungsinhalt: je nach getauschter Ressource führen andere Netzwerkstrukturen zu sozialem Kapital. Somit sind positive Auswirkungen auf den Karriereerfolg teilweise durch dichte, teilweise durch offene Netze zu erlangen. Bleiben die transportierten Inhalte unberücksichtigt und die Netzwerkstruktur wird im Gesamtnetzwerk untersucht, so schwächen sich positive und negative Effekte gegenseitig ab. Durch die entgegengesetzte Wirkung auf der Ebene der Einzelnetzwerke ist auf der Ebene des Gesamtnetzwerks mit keinem Effekt struktureller Löcher auf den Karriereerfolg zu rechnen.

#### *Hypothese 2:*

Auf der Ebene des Gesamtnetzes haben strukturelle Löcher keinen Einfluss auf den Karriereerfolg.

### *2.4 Wirkung der Netzwerkstruktur auf den Karriereerfolg bei Berücksichtigung relevanter Beziehungsinhalte*

In dieser Arbeit fokussieren wir sechs im Arbeitskontext relevante Kommunikationsbeziehungen, die sich auf unterschiedliche Dimensionen der Zusammenarbeit und des Informations- und Wissensaustausches richten. Sie sind einerseits aus der Forschungsliteratur zur Karriereentwicklung abgeleitet (Burke, Rothstein, and Bristor 1995; Forret and Dougherty 2001; Krackhardt 1990; Podolny and Baron 1997; Rodan 2003), andererseits in Ab-

stimmung auf den spezifischen Arbeitskontext im Unternehmen entwickelt worden.

Netzwerk „Arbeitskommunikation: fachliche Kommunikation und Ratschlagbeziehungen“  
Arbeitswissen stammt zu einem grossen Teil aus informalen Beziehungen (Cross, Parker, Prusak, and Borgatti 2001: 1). Kommunikation über Arbeitsprobleme und der Austausch von Ratschlägen erhöhen die Qualität der Problemlösung und der Aufgabenerfüllung. Burt (2004) betont, dass Personen, die strukturelle Lücken in ihren Netzwerken aufweisen, ideenreicher sind. Strukturelle Lücken ermöglichen den Zugang zu andersartigem Wissen und zu Personen anderer Abteilungen. Sie werden mit der Fähigkeit assoziiert, relevantes Arbeitswissen zu erschliessen und über eine bessere Arbeitsperformance den Karriereerfolg zu beeinflussen (Mehra, Kilduff, and Brass 2001).

*Hypothese 3:*

Lose gekoppelte Netzwerke mit geringer Netzwerkbeschränkung im Netzwerk „Arbeitskommunikation“ wirken sich positiv aus auf den Karriereerfolg.

Netzwerk „Strategie“

Um auf dem Laufenden zu sein bezüglich strategischer Initiativen und Zielen zentraler Personen eines Unternehmens oder einer Abteilung werden neben den formalen Weisungsbeziehungen und den offiziellen Mitteilungen – insbesondere für sensitive Informationen – auch informale Kanäle benutzt. Sensitive Informationen werden eher in vertrauensvollen Beziehungen ausgetauscht (Podolny and Baron 1997: 676). Deshalb ist zu erwarten, dass hier eng gekoppelte Netze von Vorteil sind.

*Hypothese 4:*

Eng geknüpfte Netzwerke mit einer hohen Netzwerkbeschränkung im Netzwerk strategischer Informationsvermittlung wirken sich positiv aus auf den Karriereerfolg.

Netzwerk zur Vermittlung der „Organisationskultur“

Die Unternehmens- oder Organisationskultur umfasst die Werte, Normen und Wissensbestände, die den Mitarbeitenden eines Unternehmens gemeinsam sind. Es sind ungeschriebene Regeln, die das alltägliche Handeln anleiten. Die Organisationskultur bildet den äusseren Rahmen, in welchen Interaktions- und Kooperationsbeziehungen eingebettet sind. Gewohnheiten und Werte eines Unternehmens werden beim Antritt einer Arbeitsstelle von Kolleginnen und Kollegen vermittelt. Die Vermittlung kultureller Werte stellt eine identitätsbasierte Beziehung dar. Das von Coleman (1990) formulierte Argument bezüglich der Vorteile enger Netzwerkstrukturen findet

hier seine prototypische Anwendung, engmaschige Netze bieten einen Karrierevorteil (Podolny and Baron 1997).

*Hypothese 5:*

Dicht gekoppelte Netzwerke mit hoher Netzwerkbeschränkung im Netzwerk „Vermittlung kultureller Werte“ wirken sich positiv aus auf den Karriereerfolg.

Netzwerk „berufliche Entwicklung“

Netzwerkbeziehungen zur Förderung der beruflichen Entwicklung stellen eine Mentoringbeziehung dar. Die Karriereunterstützung durch Mentoring geschieht durch Beratung, Unterstützung und durch die Zuteilung von anspruchsvollen Aufgaben (Kram 1983). In der Netzwerkforschung wird im Kontext beruflicher Entwicklungskontakte nicht bloss ein einzelner Mentor fokussiert, sondern es werden multiple Beziehungen untersucht. Berufliche Unterstützung kann von mehreren Personen gleichzeitig bezogen werden (Higgins and Kram 2001; Kram and Isabella 1985; Littmann-Wernli and Scheidegger 2004). Erfolgreich sind Unterstützungsleistungen von möglichst diversen Personenkreisen. Es wird postuliert, dass grosse und lose gekoppelte Netze den Karriereerfolg fördern.

*Hypothese 6:*

Lose gekoppelte Netze mit geringer Netzwerkbeschränkung im Netzwerk „berufliche Entwicklung“ wirken sich positiv aus auf den Karriereerfolg.

Netzwerk „persönliche Unterstützung“

Persönliche Unterstützung ist ähnlich wie Freundschaftsbeziehungen am Arbeitsplatz nicht direkt mit der Arbeitsaufgabe verbunden. Sie gilt als eine Hintergrundressource (Lazega and Pattison 1999). Dieses Netzwerk ist unabhängiger von der formalen Stellung einer Person innerhalb der Organisation und unterliegt stärker ihren persönlichen Vorlieben. Wir leiten keine Hypothesen bezüglich dichten oder lose gekoppelten Netzwerken ab, da kein direkter Bezug zur Arbeitsleistung und zum Karriereerfolg postuliert wird.

„Buy-in“-Netzwerk

Buy-in zu erhalten bedeutet, Commitment involvierter Gruppen für einen Antrag, einen Projektvorschlag oder eine Strategieweissung zu erhalten. Es geht um die Sicherstellung des Einverständnisses und die Verbindlichkeit zur Unterstützung einer Entscheidung, um Fürsprache und die Akzeptanz von Vorstößen. Das Buy-in-Netzwerk umfasst strategisch wichtige Personen zur Initiierung von Initiativen in der eigenen Abteilung. Personen können Einfluss gewinnen, insofern Unsicherheit besteht, wessen Präfe-

renzen in Betracht gezogen werden. Diese Unsicherheit wird vergrößert, wenn die Personen untereinander unverbunden sind. Damit können diese unterschiedlichen Präferenzen gegeneinander ausgespielt werden und die eigenen Ansichten durchgesetzt werden.

*Hypothese 7:*

Lose gekoppelte, wenig beschränkte Netze in Buy-in-Netzen wirken sich positiv aus auf den Karriereerfolg.

### **3 Empirische Untersuchung**

#### *3.1 Sample und Setting*

Die Studie ermittelt die Kontaktnetze der Mitarbeitende des mittleren und oberen Managements eines grossen Schweizer Konzerns im Dienstleistungsbereich. In die Untersuchung eingeschlossen sind alle entsprechenden Kaderpersonen des Schweizer Firmensitzes. Die Datenerhebung erfolgte mittels einer Online-Befragung, die mit einem Begleitschreiben des Kommunikationsverantwortlichen (CCO) an 1154 Personen verschickt wurde. Der Rücklauf beträgt rund 32%, das Sample umfasst 362 Fragebogen. Das Antwortverhalten weist in Bezug auf den hierarchischen Grad und das Geschlecht keine Verzerrung auf. 282 (77.9 Prozent) der befragten Personen sind Männer, 82 (22.1 Prozent) Frauen. Die hierarchischen Positionen umfassen die Kader- und die Direktionsstufe. 251 der befragten Personen sind auf Kaderstufe beschäftigt, 111 auf Direktionsstufe. Das Unternehmen bietet einen internen Arbeitsmarkt an, die Managementpositionen werden vor allem durch unternehmensinternen Aufstieg besetzt. Auf Kaderstufe sind die Stellen zu 76.6 Prozent durch einen internen Aufstieg besetzt worden, auf Direktionsstufe zu 89.5 Prozent. Das Unternehmen bietet deshalb für die Untersuchung von Netzwerkeffekten auf den Karriereerfolg ideale Voraussetzungen.

#### *3.2 Abhängige Variablen*

*Wahrgenommener Karriereerfolg*

Der Karriereerfolg wird mit vier Items auf einer 7-Punkte-Likert-Skala gemessen: „Wie erfolgreich schätzen Sie Ihre Karriere ein?“, „Wie erfolgreich schätzen Sie Ihre Karriere im Vergleich zu derjenigen Ihrer Arbeitskollegen/Arbeitskolleginnen ein?“, „Was denken Ihre Freunde, wie erfolgreich Ihre Karriere ist?“, „Eine Karriere kann unter Einbezug des eigenen Alters

im Terminplan, darüber hinaus oder im Rückstand sein. Wie schätzen Sie Ihre Karriere hinsichtlich dieses Aspektes ein?“. Die Skala wurde bereits in früheren Studien zur Messung des Karriereerfolgs von Managern verwendet (z.B. Forret and Dougherty 2004; Kirchmeyer 1998; Turban and Dougherty 1994). Die Werte der Items sind normalverteilt, die Skala ist eindimensional und weist ein Cronbach's Alpha von .875 auf.

### 3.3 Unabhängige Variablen

#### *Netzwerkbeziehungen*

Mit Namensgeneratoren werden jene sechs Netzwerke erfasst, die im vorigen Kapitel ausführlich besprochen werden (Kapitel 2.4, S. 1). Das durchschnittliche Managernetzwerk umfasst 12.75 Personen.

Die strukturelle Beschränkung ist in allen Netzwerken des Kaders höher als in den Netzen der Direktion. Während die Unterschiede in einigen Netzen klein sind (berufliche Entwicklung, firmenexterne Kontakte), fällt der grosse Unterschied im Buy-in-Netzwerk auf. Auf Kaderstufe beträgt die strukturelle Beschränkung .93, auf Direktionsstufe .79.

#### 3.3.1 Netzwerkbeschränkung

Strukturelle Löcher entziehen sich einer direkten Messbarkeit. Sie werden durch verschiedene Masse indirekt konzeptualisiert (Burt 1992: Kapitel 2): die effektive Netzwerkgrösse, die Effizienz, die Netzwerkbeschränkung und die hierarchische Beschränkung. Hiervon verwenden wir in dieser Arbeit das Mass der Netzwerkbeschränkung (*structural constraint*), das ein zusammenfassendes Konzept darstellt. Es erschliesst, zu welchem Ausmass Ego Verbindungen hat zu Alteri, die ihrerseits untereinander verbunden sind. Um diesen Sachverhalt zu veranschaulichen, betrachten wir ein fiktives Netzwerk (siehe Abbildung 2), bei dem – wie in dieser Arbeit – die Beziehungsstärke mit berücksichtigt ist. Alter a beschränkt Ego zu dem Ausmass, i) zu dem Alter a ein Grossteil von Egos Beziehungsinvestitionen erfährt und ii) zu dem Ego in Akteure wie Alter b investiert, der seinerseits in Alter a investiert - zu dem also die Investitionen in Alter b zu Alter a zurückführen.

Abbildung 2: Egos Netzwerkbeschränkung durch die Verbindung seiner Alteri unter Berücksichtigung der Beziehungsstärke

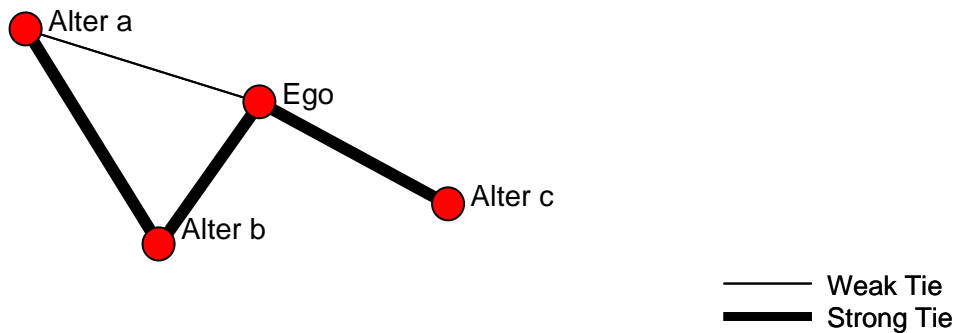


Tabelle 1: Netzwerkbeschränkung in einem Beispielnetz, unter Berücksichtigung der Tie-Strength

	Dyadic Constraint				Structural Constraint
	Ego	Alter a	Alter b	Alter c	
Ego	.	.13	.29	.18	.598

In Tabelle 1<sup>3</sup> sind die dyadischen Beschränkungen der Graphen aus Abbildung 2 aufgelistet. Diese werden in Abhängigkeit der Beziehungsstärke berechnet. Es besteht eine schwache Beziehung zwischen Ego und Alter a (siehe hierzu Abbildung 2). Die übrigen vorhandenen Beziehungen sind Strong Ties. Wir sehen, dass Ego durch Alter a nicht stark beschränkt wird (0.13). Alter a ist zwar mit Alter b verbunden, ist aber mit Ego bloss über eine schwache Beziehung verbunden. Ego wird von Alter c nicht so stark beschränkt (0.18), da dieser keine Beziehungen zu Egos Alteri besitzt. Von Alter b wird Ego stärker beschränkt (0.29).

Die Netzwerkbeschränkung (*structural constraint*), mit der in dieser Arbeit gerechnet wird, setzt sich aus den aufsummierten dyadischen Beschränkungen zusammen. Aus dieser Summe wird nicht mehr ersichtlich, ob die Beschränkung gleichmässig auf unterschiedliche Akteure verteilt ist oder bloss von einem oder wenigen Akteuren herrührt.

<sup>3</sup> Die Netzwerkbeschränkung wird mit UCINET (Borgatti, Everett, and Freeman 2002) berechnet. Dem Verfahren liegt Burts (1992) Formel zu Grunde.

### 3.4 Kontrollvariablen

#### *Alter*

Das Alter wird als Dummy-Variable eingeführt. 66.6 Prozent der Befragten sind 45 Jahre und jünger und werden mit 0 kodiert, 33.4 Prozent sind über 45 Jahre alt und werden mit 1 kodiert.

#### *Wohnen mit Lebenspartner*

Die persönlichen Lebensverhältnisse werden durch die Frage nach dem Zusammenleben mit einem Lebenspartner erfasst (Dummy-Variable). 81.7 Prozent der Befragten leben mit einem Lebenspartner und werden mit 1 kodiert.

#### *Wohnen mit minderjährige Kinder im eigenen Haushalt*

Das Zusammenleben mit minderjährigen Kindern im eigenen Haushalt wird als Dummy-Variable erfasst. 42.6 Prozent der Befragten leben mit einem minderjährigen Kind im gleichen Haushalt. Sie werden mit 1 kodiert.

#### *Beschäftigungsgrad*

Der Beschäftigungsgrad wird als Dummy-Variable eingeführt. 87.3 Prozent der Befragten arbeiten Vollzeit und werden mit einer 1 kodiert.

#### *Hierarchischer Grad*

69.3 Prozent der Befragten sind auf Kaderstufe angestellt, 30.7 Prozent auf Direktionsstufe. Der hierarchische Grad wird als Dummy eingeführt und die Direktionsstufe mit 1 kodiert.

#### *Geschlecht*

Die Befragten sind zu 77.9 Prozent Männer und zu 22.1 Prozent Frauen. Auf Kaderstufe beträgt der Frauenanteil 26.7 Prozent, auf Direktionsstufe 11.7 Prozent. Das Geschlecht wird als Dummy kodiert mit Mann = 1.

## 4 Resultate der empirischen Untersuchung

Die Tabelle 2 listet die Korrelationen, Mittelwerte und Standardabweichungen der untersuchten Variablen auf.

*Tabelle 2:* Korrelationen, Mittelwerte und Standardabweichungen der untersuchten Variablen

		Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Karriereerfolg Score	5.04	.97	--													
2	Alter (über 45)	.33	.47	.023	--												
3	wohnt mit Lebenspartner	.82	.39	.045	.131	--											
4	minderjährige Kinder	.42	.49	-.048	-.014	.360	--										
5	Beschäftigungsgrad (Vollzeit)	.87	.33	.025	.024	-.022	-.054	--									
6	Hierarchie (Direktion)	.31	.46	.469	.265	.126	.104	.092	--								
7	Geschlecht (Mann)	.78	.42	-.063	.180	.123	.231	.217	.166	--							
8	Gesamtnetz Constraint	.34	.16	-.133	.001	.017	-.029	.026	-.135	-.002	--						
9	NW Arbeitskommun. Constraint	.49	.20	-.196	.031	.004	-.023	-.013	-.190	.000	.743	--					
10	NW Kultur Constraint	.84	.26	-.054	-.005	.015	-.034	.010	-.149	-.051	.497	.521	--				
11	NW berufl. Entwicklung Constraint	.94	.23	-.063	-.023	-.019	-.017	.065	-.104	.020	.400	.395	.522	--			
12	NW Strategie Constraint	.82	.26	-.123	.030	.016	-.038	-.027	-.188	-.014	.505	.528	.514	.401	--		
13	NW persönl. Unterstützung Constraint	.89	.22	-.052	.056	.065	.000	-.043	-.210	-.005	.359	.359	.359	.186	.383	--	
14	NW Buy-in Constraint	.89	.25	-.218	-.045	-.048	-.028	-.008	-.260	-.025	.365	.370	.398	.296	.476	.271	--

Der Einfluss der Netzwerkbeschränkung auf die abhängige Variable Karriereerfolg wird als lineare Regression in drei Modellen gerechnet (siehe Tabelle 3). Modell 1 schiesst alle Kontrollvariablen ein. Das Alter, der hierarchische Grad und das Geschlecht haben einen signifikanten Einfluss auf den Karriereerfolg. In Modell 2 wird die Netzwerkbeschränkung des Gesamtnetzwerks hinzugenommen. Auf der Gesamtnetzwerkebene zeigt die Netzwerkbeschränkung keinen signifikanten Einfluss. Das legt den Schluss nahe, dass sich die Wirkungsrichtungen der Einzelnetzwerke gegenseitig abschwächen, so dass im Gesamtnetz kein Effekt sichtbar wird. Dieses Modell bestätigt Hypothese 2.

In Modell 3 werden die Netzwerkbeschränkungen der einzelnen Teilnetzwerke eingeführt, dafür aber jene für das Gesamtnetz weggelassen. Für die Netzwerke Arbeitskommunikation und Buy-in zeigt sich ein signifikant negativer Effekt der Beschränkung im Netzwerk auf den Karriereerfolg. Für die Netzwerke Arbeitskommunikation und Buy-in scheinen lose gekoppelte Netzwerke mit vielen strukturellen Löchern von Vorteil zu sein. Für die übrigen Netzwerke zeigen sich keine signifikanten Einflüsse der Netzwerkstruktur auf den Karriereerfolg.

*Tabelle 3:* Regressionsmodell: Auswirkungen der Netzwerkbeschränkung auf den Karriereerfolg

Variable	Modell					
	1		2		3	
	Beta	T-Wert	Beta	T-Wert	Beta	T-Wert
(Konstante)		-.431		.322		.486
Alter (über 45)	-.105*	-2.020	-.103*	-1.981	-.098	-1.804
Lebenspartner (wohnt mit LP)	.040	.757	.044	.822	.011	.204
Kinder im Haushalt	-.085	-1.570	-.087	-1.613	-.081	-1.430
Beschäftigungsgrad (VZ)	.014	.278	.017	.337	-.013	-.244
Hierarchie (Direktion)	.494***	9.574	.483***	9.285	.471***	8.379
Geschlecht (Mann)	-.122*	-2.322	-.122*	-2.318	-.122*	-2.231
Constraint Gesamtnetz			-.073	-1.488		
Constraint NW Arbeitskommunikation					-.152*	-2.322
Constraint NW Kultur					.092	1.320
Constraint NW berufliche Entwicklung					.014	.223
Constraint NW Strategie					.030	.442
Constraint NW persönl. Unterstützung					.095	1.654
Constraint NW Buy-in					-.143*	-2.331
R-Quadrat	.235		.240		.266	
korrigiertes R-Quadrat	.221		.224		.235	
df	6		7		12	
Modellverbesserung F-Test	16.40***		14.427***		8.619***	
N	327		327		299	
* p < .05; ** p < .01; *** p < .001 Methode: Einschluss Abhängige Variable: Score Karriereerfolg Residuen sind annäherungsweise normalverteilt						

Bevor wir aus dieser Analyse definitive Schlussfolgerungen ziehen, werden aufgrund der hohen Korrelation des hierarchischen Grades mit dem Konstrukt Karriereerfolg die Regressionen zusätzlich nach hierarchischem Grad unterschieden (siehe Tabelle 4).

In Modell 1a und 2a werden die Kontrollvariablen getrennt nach den Hierarchieebenen Kader und Direktion eingeführt. In Modell 1b und 2b werden die strukturellen Beschränkungen der Teilnetzwerke zugefügt. Die Beschränkung im Arbeitskommunikationsnetzwerk übt nur auf Kaderstufe einen negativen Effekt aus auf den Karriereerfolg, auf Direktionsstufe ist der Effekt nicht signifikant. Die Hypothese 3 erfährt tendenziell eine Bestätigung. Die Erklärungskraft des Modells 2a ist nicht signifikant stärker gegenüber dem Grundmodell 1a und weist ein niedriges R-Quadrat auf. Deutlicher fällt der Effekt beim Buy-in-Netzwerk auf Direktionsstufe aus, wo eine signifikant negative Wirkung der Netzwerkbeschränkung auf den Karriere-

erfolg sichtbar wird. Die Hypothese 7 kann bestätigt werden. Keine Bestätigung finden die Hypothesen 4 bis 6.

Aus der Analyse wird ersichtlich, dass die Netzwerkeffekte auf Direktionsstufe grösser sind als auf Kaderstufe. Das Modell erklärt auf Kaderstufe 3.5 Prozent des Karriereerfolgs, auf Direktionsstufe hingegen 11.7 Prozent. Damit kann die Hypothese 1 bestätigt werden.

*Tabelle 4:* Regressionsmodell: Auswirkungen der Netzwerkbeschränkung auf den Karriereerfolg, Teilnetzwerke, nach hierarchischem Grad

Variable	Modell							
	1a Kader		2a Kader		1b Direktion		2b Direktion	
	Beta	T-Wert	Beta	T-Wert	Beta	T-Wert	Beta	T-Wert
(Konstante)		.530		.247		1.715	**	2.669
Alter (über 45)	-.085	-1.219	-.099	-1.425	-.141	-1.274	-.090	-.833
Lebenspartner (wohnt mit LP)	-.008	-.110	-.020	-.263	.191	1.705	.200	1.753
Kinder im Haushalt	-.073	-.921	-.079	-.997	-.151	-1.395	-.175	-1.671
Beschäftigungsgrad (VZ)	-.021	-.300	-.021	-.298	.038	.363	.017	.162
Geschlecht (Mann)	-.143	-1.924	-.140	-1.891	-.131	-1.152	-.156	-1.423
Constraint NW Arbeitskommunikation			-.204*	-2.356			.072	.518
Constraint NW Kultur			.075	.816			.206	1.456
Constraint NW berufliche Entwicklung			.006	.077			-.148	-1.121
Constraint NW Strategie			.018	.197			.095	.649
Constraint NW persönl. Unterstützung			.129	1.718			.042	.354
Constraint NW Buy-in			-.080	-1.011			-.465***	-3.664
R-Quadrat	.044		.085		.084		.228	
korrigiertes R-Quadrat	.020		.035		.028		.117	
df	5		11		5		11	
Modellverbesserung F-Test	1.871		1.679		1.514		2.065*	
N	210				89			
* p < .05; ** p < .01; *** p < .001 Methode: Einschluss Abhängige Variable: Score Karriereerfolg Residuen sind annäherungsweise normalverteilt								

## 5 Diskussion

Netzwerktheorien betrachten Akteure nicht als soziale Inseln, die sich einzig durch spezifische Attribute unterscheiden. Vielmehr interessiert es, wie sie untereinander interagieren und ihrerseits von diesen Interaktionsmustern beeinflusst werden. Sozialen Netzwerke können unter dem Aspekt betrachtet werden, dass durch die Etablierung von Beziehungen Sozialkapital generiert wird: „Those with more social capital will better be able to realize their goals or defend their interests. Social capital is a relational resource, having ties to others enables one to have access to their resources, to borrow them, so to speak.” (Flap 2004: 5)

Verschiedene strukturelle Aspekte des sozialen Netzes können die Generierung sozialen Kapitals erleichtern. Ein wichtiger Aspekt davon ist die Geschlossenheit bzw. lose Koppelung sozialer Netze. Es stehen sich zwei Theorieränge gegenüber, die sich uneinig sind, ob geschlossene oder lose gekoppelte Netze soziales Kapital generieren. Ausgangspunkt des Theoretisierens waren einst geschlossene Netze mit einer hohen Kohäsion. Solche Netze erleichtern den Zugang zu vertraulichen Informationen, verstärken die Durchsetzung von Normen und Sanktionen und begünstigen Reziprozität und Vertrauen (Coleman 1990: 318). Andere sehen Vorteile in lose gekoppelten Netzwerken mit vielen strukturellen Löchern (Burt 1992). Die strukturelle Autonomie und fehlende Redundanz der Kontakte verschafft Informationsvorteile, unterstützt kreative Prozesse und verschafft Steuerungsvorteile (Burt 2004).

In Studien werden oftmals einseitig Vorteile entweder lose gekoppelter oder eng geknüpfter Netze hervorgehoben. Die heterogenen Forschungsergebnisse rühren einerseits von den unterschiedlichen Untersuchungsfeldern her, in denen die empirischen Studien gemacht wurden. Andererseits sind einer in der Tradition Simmels (1922; 1950) stehenden formalistischen Auffassung Grenzen gesetzt. Bei einer solchen steht die Struktur eines Netzes im Zentrum der Betrachtung, während die inhaltlich getauschte Ressource als sekundär erklärt wird. Sowohl Folgearbeiten von Burt (1997) wie auch solche von Podolny/Baron (1997) betonen, dass Netzwerkbeziehungen je nach Ressourcenfluss andere Auswirkungen haben auf die Handlungschancen von Akteuren. Diese werden in dieser Arbeit anhand des Karriereerfolgs in Organisationen betrachtet. Während das Humankapital (Becker 1975) das individuelle Potential betont, das Mitarbeitende in Organisationen einbringen, rückt das Konzept des Sozialkapitals den Austausch des Humankapitals, die Zirkulation von Wissen, Informationen und Werten in den Fokus des Interesses (Nahapiet and Ghoshal 1997). In dieser Arbeit konnte nachgewiesen werden, dass soziale Netzwerkbeziehungen karriererelevant sind. Insbesondere im oberen Management ergeben sich Netzwerkeffekte auf den Karriereerfolg. Dabei konnte gezeigt werden, dass es einer Differenzierung der getauschten Ressourcen bedarf, um Vor-

und Nachteile von geschlossenen und lose gekoppelten Netzen verstehen zu können. Dabei kommt dem Buy-in-Netzwerk eine entscheidende Rolle zu. Dieses Netzwerk besteht aus denjenigen Personen, deren Unterstützung ein Akteur benötigt, um Initiativen in der Organisation erfolgreich zu initiieren und durchzusetzen. Podolny & Baron (1997) streichen hierbei die Bedeutung eines wohldefinierten normativen Milieus und der Konsistenz der an den Akteur gerichteten Erwartungen heraus und nehmen an, dass eine kohäsive Verbindung der Personen untereinander vorteilhaft ist. In dieser Arbeit weist das Buy-in-Netzwerk zwar eine hohe Dichte auf. Der Karriereerfolg wird aber vermehrt von denjenigen Managern erreicht, die in diesem Netz unterschiedliche Kontakte für die Unterstützung ihrer Projekte und Ideen erreichen können. Strukturelle Autonomie verwahrt einem vor der Vereinnahmung durch eine einzelne Gruppe. In diesem Netzwerk wirken sich Informationszugang und Steuerungsvorteile durch strukturelle Löcher positiv aus. Mit weniger eindeutiger Wirkung gelten diese Argumente auch für das Netzwerk „Arbeitskommunikation“, bei dem arbeitsrelevante Informationen und Ratschläge ausgetauscht werden. Für die anderen Netzwerke lassen die berechneten Modelle keine Schlussfolgerungen über die Wirkung der Netzwerkstruktur zu.

Die Arbeit zeigt die Bedeutung sozialen Kapitals für den Karriereerfolg insbesondere in fortgeschrittenem Karrierestadium auf. Der Nutzen eines Netzes ist dabei kontingent zur getauschten Ressource. Erst deren inhaltliche Ausdifferenzierung zeigt, dass in den Netzen „Buy-in“ und „Arbeitskommunikation“ strukturelle Löcher positiv auf den Karriereerfolg wirken.

## Bibliographie

- Adler, N.J. and D.N. Izraeli. 1994. "Where in the world are the women executives?" *Business Quarterly* 159:89-94.
- Ahuja, Gautam. 2000. "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study." *Administrative Science Quarterly* 45:425-455.
- Becker, Gary S. 1975. *Human Capital*. Chicago: University of Chicago Press.
- Borgatti, Stephen P., Martin G. Everett, and Linton C. Freeman. 2002. "UCINET for Windows: Software for Social Network Analysis." Natick: Analytic Technologies.
- Burke, Roland J., Mitchell G. Rothstein, and Julia M Bristor. 1995. "Interpersonal networks of managerial and professional women and men:

- descriptive characteristics." *Women in Management Review* 10:21-27.
- Burt, Roland S. 1992. *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- . 1997. "The contingent value of social capital." *Administrative Science Quarterly* 42:339-365.
- . 2004. "Structural holes and good ideas." *American Journal of Sociology* 110:349-399.
- Coleman, James S. 1988. "Social Capital in the Creation of Human Capital." *American Journal of Sociology, Supplement* 94:95-120.
- . 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cross, Rob, Andrew Parker, Laurance Prusak, and Stephen P. Borgatti. 2001. "Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks." *Organizational Dynamics* 30:100-120.
- Flap, Henk. 2004. "Creation and returns of social capital: A new research program." Pp. 3-25 in *Creation and returns of Social Capital*, edited by H. Flap and B. Völker. London: Routledge.
- Forret, Monica L. and Thomas W. Dougherty. 2001. "Correlates of Networking Behavior for Managerial and Professional Employees." *Group & Organization Management* 26:283-311.
- . 2004. "Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?" *Journal of Organizational Behavior* 25:419-437.
- Gambetta, Diego. 1988. "Mafia: The Price of Distrust." Pp. 158-175 in *Trust making and breaking cooperative relations*. Oxford: Blackwell.
- Gouldner, A. W. 1960. "The Norm of Reciprocity - a Preliminary Statement." *American Sociological Review* 25:161-178.
- Grabher, Gernot. 1993. *The embedded firm on the socioeconomics of industrial networks*. London <etc.>: Routledge.
- Higgins, Monica C. and Kathy E. Kram. 2001. "Reconceptualizing Mentoring at Work: A developmental Network Perspective." *Academy of Management Review* 26:264-288.
- Ibarra, Herminia and Lynn Smith-Lovin. 1997. "New directions in social network research on gender and organizational careers." Pp. 359-383 in *Creating tomorrow's organizations.*, edited by C. L. Cooper, Jackson, S.E. New York: Wiley.
- Kirchmeyer, Catherine. 1998. "Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences." *Journal of Management* 24:673-692.
- Krackhardt, David. 1990. "Assessing the political landscape: structure, cognition, and power in organizations." *Administrative Science Quarterly* 35:342-369.

- Kram, K. E. and L. A. Isabella. 1985. "Mentoring Alternatives - the Role of Peer Relationships in Career-Development." *Academy of Management Journal* 28:110-132.
- Kram, Kathy E. 1983. "Phases of the mentor relationship." 26:608-625.
- Lazega, Emmanuel and Philippa E. Pattison. 1999. "Multiplexity, generalized exchange and cooperation in organizations: a case study." *Social Networks* 21:67-90.
- Littmann-Wernli, Sabina and Nicoline Scheidegger. 2004. "Mit sozialem Kapital durch die "Gläserne Decke"." Pp. 49-63 in *Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring*, edited by S. Peters, S. Schmicker, and S. Weinert. München, Mering: Rainer Hampp.
- Mehra, A., Martin Kilduff, and Daniel J. Brass. 2001. "The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance." *Administrative Science Quarterly* 46:121-146.
- Mitchell, James Clyde. 1969. "The concept and use of social networks." Pp. 1-32 in *Social networks in Urban Situations*, edited by J. C. Mitchell. Manchester: Manchester University Press.
- Nahapiet, Janine and Sumantra Ghoshal. 1997. "Social capital, intellectual capital and the creation of value in firms." *Academy of Management Best Paper Proceedings*:35-39.
- Podolny, Joel M. and James N. Baron. 1997. "Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace." *American Sociological Review* 62:673-693.
- Putnam, Robert. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*.
- Rodan, Simon. 2003. "More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness." San José State University, Washington.
- Simmel, Georg. 1922. *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, vol. 2. München: Duncker & Humboldt.
- . 1950. *The Sociology of Georg Simmel*. New York: Free Press.
- Sparrowe, R. T., Robert C. Liden, S. J. Wayne, and Maria L. Kraimer. 2001. "Social networks and the performance of individuals and groups." *Academy of Management Journal* 44:316-325.
- Tharenou, Phyllis. 2001. "Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management?" *Academy of Management Journal* 44:1005-1017.
- Turban, D.B. and Thomas W. Dougherty. 1994. "Role of protege personality in receipt of mentoring and career success." *Academy of Management Journal* 37:688-702.