

Working Paper Sustainability and Innovation
No. S 02/2017



Philip Roth

Die Bedeutung von Situiertheit für die
praktische Konstitution von
Konsultationsnetzwerken in F&E

Abstract

Informelle Konsultationen sind bedeutend dafür, wie sich Innovationsprojekten in Unternehmen entwickeln. Ob und wer informell eingebunden wird, wird bisher primär ausgehend von bestehenden Beziehungen erklärt. Daneben finden sich Ansätze, die Begegnungen für relevant erklären. Ich werde argumentieren, dass es einer differenzierten Betrachtung dieser Begegnungen bedarf, um zu verstehen, welche Begegnungen zu Konsultationen führen, und welche nicht. Dazu werde ich Begegnungen als soziale Situationen konzipieren. Daran anschließend werde ich eine empirische Untersuchung und die damit gewonnenen Erkenntnisse vorstellen. Ich werde am empirischen Material zeigen, dass sich das Zustandekommen von etwa der Hälfte aller aufgezeichneten Konsultationen maßgeblich auf bestimmte Situationen zurückführen lässt, die ich am Material typisieren kann. Abschließend werde ich zeigen, dass gerade die gelegentlichen Konsultationen von besonderem Wert für die Entwicklung der Innovationsprojekte sind.

Gliederung

1	Forschungsfrage.....	1
2	Stand der Forschung.....	3
3	Konzeptioneller Zugang	5
4	Fall.....	8
5	Methode	8
6	Ergebnisse.....	10
6.1	Die Diskretion der Situation.....	11
6.2	Die praktische Offenheit der Situation.....	12
7	Konklusion	16
8	Literaturverzeichnis.....	18

1 Forschungsfrage

Forscher und Entwickler arbeiten an der Genese von Innovationen. Dabei sind sie tagtäglich mit der Aufgabe konfrontiert, mögliche Entwicklungspfade zu erkennen und zu bewerten. Das betrifft die grundlegende Idee, die ein Projekt überhaupt begründet aber auch die vielen kleinen Schritte, die bis zum Abschluss eines Projekts zu gehen sind.

Beide Teile der Aufgabe zeichnen sich durch Unsicherheit aus. Beim Erkennen von möglichen Entwicklungspfaden ist unsicher, welche alternativen Entwicklungspfade nicht in Betracht gezogen wurden. Weil die Ausführung einzelner Entwicklungspfade in der Regel mit hohem Ressourceneinsatz verbunden ist, muss entschieden werden, welche der möglichen Entwicklungspfade den Aufwand rechtfertigen könnten. Ob sich der Ressourceneinsatz schließlich auszahlen wird, ist unsicher.

Sowohl das Erkennen als auch das Bewerten möglicher Entwicklungspfade profitiert von einem breiten, auf den Entwicklungsprozess anwendbaren, Wissensbasis (Page 2007; Stark 2009). Ein größeres Spektrum gegenstandsrelevanten Wissens begründet das Erkennen unterschiedlicher möglicher Entwicklungspfade. Damit steigt die Chance, einen zu besonderen Erfolgen führenden Pfad zu entdecken. Die angemessene Bewertung unterschiedlicher Entwicklungspfade erfordert unterschiedliches Wissen. Ein breites Wissensspektrum reduziert daher die Wahrscheinlichkeit dafür Entwicklungspfade einzuschlagen, die nicht zum Erfolg führen. Das Spektrum des in einem Entwicklungsprozess eingebrachten, gegenstandsrelevanten Wissens ist daher ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Projekte in Forschung und Entwicklung.

Daraus folgt zunächst, dass das Wissen eines Entwicklers seine Erfolgchancen wesentlich definiert. Weil das für ein Projekt potenziell relevante Wissen in der Regel auf unterschiedliche Personen verteilt ist, folgt daraus

weiterhin, dass Kooperationen von Akteuren mit unterschiedlichen, anschlussfähigen und gegenstandsrelevanten Wissensbeständen sinnvoll sind. Dieser Umstand wird in Organisationen, in denen Entwicklungsprozesse betrieben werden, durchaus berücksichtigt. Projekte werden in aller Regel von Teams bearbeitet, bei deren Zusammenstellung die Heterogenität der Expertise berücksichtigt wird.

Das für ein Projekt optimal erscheinende Team kommt aber dennoch eher nicht zustande. Ausschlaggebend dafür ist besonders, dass in den entsprechenden Abteilungen mehrere Projekte mit unterschiedlichen Laufzeiten nebeneinander durchgeführt werden. Welche Mitarbeiter in einem Projekt zusammenkommen, wird daher wesentlich auch dadurch bestimmt, wer zum Projektstart verfügbar ist.

Weiterhin trägt die den Innovationsprojekten eigene Unsicherheit dazu bei, dass Projekte suboptimal besetzt sind. Zu Beginn ist meist nur ungefähr absehbar, welches Wissen für das jeweilige Projekt relevant ist. Diesbezügliche Bedarfe werden erst im Laufe der Projekte, wenn die Entwicklungspfade sich konkretisieren, erkannt. Eine kurzfristige Anpassung der Projektteams scheint dann angebracht. Weil die Kapazitäten der Mitarbeiter längerfristig verplant sind, ist sie aber in aller Regel nicht möglich. Außerdem hindert die begrenzte Wissensbasis eines Projektteams daran, Bedarfe zu erkennen, weil auch das Erkennen von Bedarfen Wissen voraussetzt.

Vor diesem Hintergrund gewinnen informelle Konsultationen an Bedeutung. Während eine kurzfristige Einbindung von potenziell relevanten Experten formal zumeist nicht möglich ist, ist es in vielen Organisationen etabliert, dass projektbezogene Konsultationen informell betrieben werden. Die Arbeit von Projektteams ist daher in ihrer Einbettung in ein informelles Konsultationsnetzwerk zu verstehen. Es erscheint plausibel, dass sowohl die Erfolgchancen als auch die spezifische Ausrichtung der Entwicklungsprojekte in erheblichem Maße durch die Ausprägung dieser Netzwerke beeinflusst werden.

Es stellt sich daran anschließend die Frage, wie die spezifischen Ausprägungen zu erklären sind. Weil die Netzwerke, die ich hier fokussiere, aus einzelnen Konsultationsakten bestehen, gilt es zu verstehen, wie es dazu kommt, dass bestimmte Personen informell eingebunden werden und andere nicht.

Die Frage ist auch in der Praxis relevant, weil in Organisationen nach Möglichkeiten gesucht wird, informellen fachlichen Austausch zu fördern.

2 Stand der Forschung

Die Forschung zum Gegenstand wird ausgehend von sehr unterschiedlichen Prämissen betrieben. Ich werde hier nicht auf die Differenzen eingehen, sondern bemühe mich um eine integrative Darstellung der Erkenntnisse.

Zunächst einmal kann festgestellt werden, dass Akteure, wenn sie Partner wählen, das nach bestimmten Kriterien tun. Relevant für die Entscheidung ist die Zuschreibung von Qualitäten potenzieller Ansprechpartner. Als besonders bedeutend erweisen sich neben der zugeschriebenen Expertise Dimensionen wie Vertrauenswürdigkeit, Hilfsbereitschaft, Ausdrucksfähigkeit, Auffassungsgabe (Borgatti, Cross 2003; Mackenzie 2005) aber auch auf den ersten Blick weniger prozessrelevante Faktoren wie die einer Person entgegengebrachte Sympathie (Casciaro, Lobo 2015).

Die Zuschreibung dieser Qualitäten wird unter anderem durch soziale Kategorisierung beeinflusst (van Knippenberg et al. 2004). Akteure, die sich bezüglich einer in einer Gemeinschaft etablierten Differenzierungsdimension gleichen, neigen dazu, sich gegenseitig die genannten Qualitäten zuzuschreiben (Joshi, Roh 2009). Daraus folgt eine gewisse Neigung zur Homophilie (McPherson et al. 2001).

Weiterhin sind es vor allem die persönlichen Erfahrungen mit potenziellen Ansprechpartnern, die die Zuschreibungen begründen. Eingebunden werden daher eher solche Personen, mit denen auch in der Vergangenheit interagiert wurde. Insofern die vorangegangenen Interaktionen auch als

Austauschbeziehungen verstanden werden können, lässt sich anschließend an austauschtheoretische Überlegungen (Cook et al. 2013) weiterhin zeigen, dass Konsultationspartner bevorzugt werden, die sich in der Vergangenheit als verlässliche Austauschpartner erwiesen haben und zu denen ein relativ ausgeglichenes Austauschverhältnis besteht (Blau 1963: 123ff.).

Darüber hinaus weisen netzwerkanalytische Untersuchungen darauf hin, dass auch indirekte Beziehungen von Bedeutung sind (Rivera et al. 2010: 100f.). Es wird angenommen, dass die gemeinsamen Beziehungen zu Dritten Vertrauen stiften (Burt, Knez 1995) und Dritte zwischen Personen vermitteln und damit die genannten Zuschreibungen initiieren (Obstfeld et al. 2014; Simmel 1908: 111ff.; Uzzi 1997: 48). Es besteht dementsprechend eine Neigung zur Schließung von Triaden.

Für all die genannten Ansätze gilt, dass sie dauerhafte Akteurskonstellationen fokussieren. Sie sind sehr gut dazu geeignet, die Ausbildung von Beziehungsclustern zu begründen. Als besonders bedeutend für die Konstitution von Innovationen gelten jedoch diejenigen Interaktionsbeziehungen, die die Grenzen der Cluster überbrücken (Burt 2004; Page 2007; Stark 2009). Dem liegt die plausible Annahme zugrunde, dass die Wissensbestände in Clustern homogener sind als zwischen Clustern. Wenn Konsultationen dazu führen, dass strukturelle Lücken überbrückt werden (Abbildung 1), tragen sie also eher zum Gelingen der Innovationsprojekte bei. Gerade die bedeutendsten Konsultationsbeziehungen entziehen sich also den dominanten Erklärungsansätzen. Es erscheint mir vor diesem Hintergrund erstrebenswert weitere Erklärungsansätze zu finden, die die Auswahl von Konsultationspartnern im Allgemeinen und im Speziellen die Einbindung solcher mit nicht-redundantem Wissen besser erklären helfen.

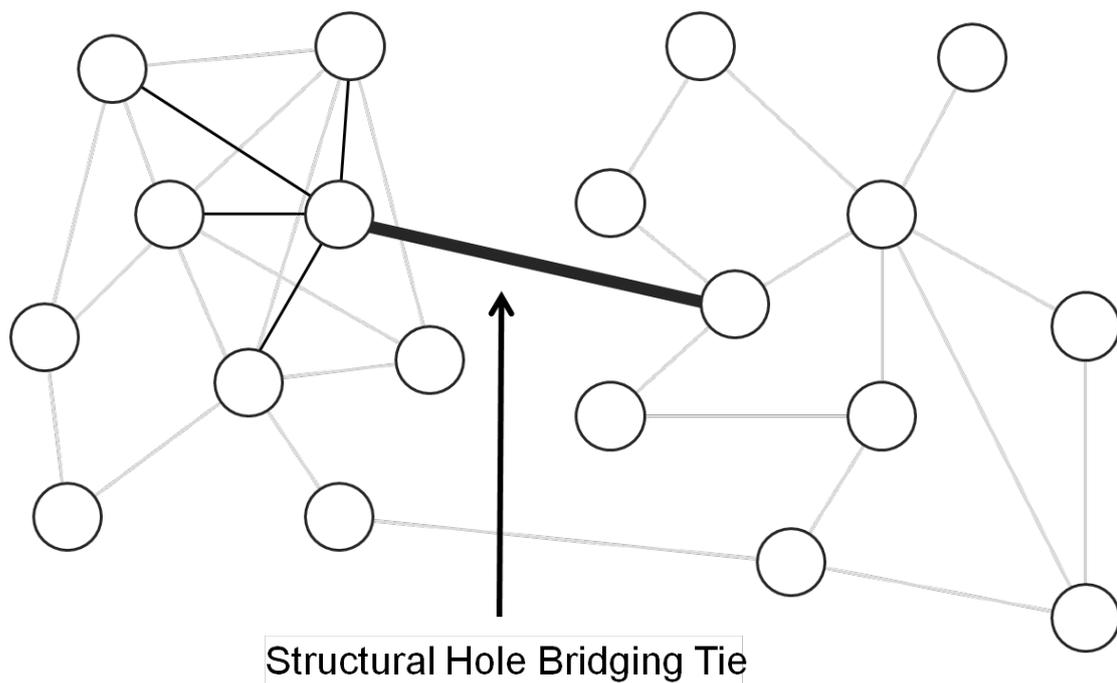


Abbildung 1: Strukturelle Löcher und diese überbrückende Beziehungen

3 Konzeptioneller Zugang

Einen vielversprechenden Ansatz sehe ich in der Berücksichtigung von Begegnungen. Damit meine ich das mehr oder weniger intendierte, aber durchaus systematische Zusammentreffen von Akteuren in Raum und Zeit.

Zwei in der Forschung zur Konstitution von Netzwerken bereits eingeführte Ansätze thematisieren Begegnungen dezidiert.

Ein relativ eigenständigen Ansatz bietet die Space-Syntax-Theorie. Ausgehend von dieser werden räumliche Strukturen und ihre Folgen für die Bewegungsprofile und Blickfelder von Menschen systematisch analysiert (Hillier, Hanson 1984). Diesem Ansatz folgend stellen Kabo et al. (2014; 2015) fest, dass Forscher mit ähnlichen Bewegungsprofilen (und damit höheren Begegnungschancen) wahrscheinlicher gemeinsame Projekte beginnen und erfolgreicher in solchen zusammenarbeiten. Allerdings werden hier sämtliche (möglichen) Begegnungen als gleichbedeutend betrachtet.

Ein anderer Ansatz bietet das von Feld (1981) formulierte Fokuskonzept. Feld plädiert dafür, die sozialen Kontexte von Zusammenkünften zu berücksichtigen, um das Entstehen von Beziehungen besser zu verstehen.

A focus is defined as a social, psychological, legal, or physical entity around which joint activities are organized (e.g., workplaces, voluntary organizations, hangouts, families, etc.).¹ As a consequence of interaction associated with their joint activities, individuals whose activities are organized around the same focus will tend to become interpersonally tied and form a cluster (Feld 1981: 1016).

Feld selbst bleibt in seinen Ausführungen allerdings sehr allgemein und lässt weitestgehend offen, welche Dimensionen sozialer Kontexte bedeutend für das Entstehen von spezifischen Beziehungen sein könnten. Trotzdem das Fokuskonzept etwa in der Partnermarktforschung (Häring et al. 2014; Stauder 2008) oder der Forschung zur Entwicklung privater Unterstützungsnetzwerke (Mollenhorst et al. 2014) Anwendung findet, ist auch 30 Jahre nach der ersten Formulierung des Fokuskonzepts relativ unklar, *why some foci encourage connections and others do not* (Rivera et al. 2010: 107).²

Um eine differenzierte Untersuchung temporärer Kopräsenzkonstellationen und ihrer Bedeutung für die Konstitution von Konsultationsnetzwerken in Forschung & Entwicklung zu orientieren, bedarf es daher einer Verfeinerung des Fokuskonzepts. Dazu erscheint es mir hilfreich zu beachten, dass Beziehungen interaktiv konstituiert werden müssen und das Handeln der Akteure, das zur Konstitution führt oder nicht, an sozialen Situationen orientiert ist.

¹ Foki können dementsprechend auch relative abstrakte und eine große Zahl von Akteuren umfassende Entitäten sein. Ich beziehe das Konzept hier jedoch ausschließlich auf Kopräsenzkonstellationen.

² Im näheren Umfeld meines Erkenntnisinteresses ist Felds Fokuskonzept von Lomi et al. (2014) aufgegriffen worden, um die Entwicklung von intraorganisationalen, informellen Advice Networks zu untersuchen. Allerdings werden Foki dabei als soziale Kategorien (Zugehörigkeit zu Organisationseinheiten), die die Partnerwahl strukturieren, aufgefasst, so dass die Untersuchung letztlich klassische Kategorisierungstheoretische Prämissen verfolgt, ohne, dass die Referenz auf das Fokuskonzept Konsequenzen hätte.

Was meine ich, wenn ich von (sozialen) Situationen spreche? Akteure situieren sich durch die Synthese ausgewählter Erfahrungselementen (Schulz-Schaeffer 2016). Dabei beschreibt Erfahren sehr unterschiedliche Bezugsmodi. Zentral ist das Wahrnehmen von unmittelbar präsentem. Aufgrund der Beschaffenheit des Wahrnehmungsapparats, steuern wir eher nicht, was wir wahrnehmen und was nicht. Außerdem haben wir nur begrenzten Einfluss darauf, was uns begegnet. Es trifft daher in hohem Maße zu, dass uns Situationen zustoßen.

Neben dem Wahrnehmen können Bezugsmodi wie Erinnern, Wissen oder Interpretieren bedeutend sein (Goffman 2001: 62). Für alle Prozesse gilt, dass sie durch das (implizite) Wissen der Akteure strukturiert sind, weil habitualisierte Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata zur Anwendung kommen (Bourdieu 1974: 40). Insofern das Wissen als auch die wahrnehmbare Umgebung sozial geteilt werden, teilen kopräsente Akteure Situationen (Goffman 2001: 59). Das ist besonders deswegen interessant, weil Typen von sozialen Situationen mit spezifischen (verteilten) Handlungen und Handlungserwartungen assoziiert sind (Goffman 2001: 62; Joas 1992: 218ff.; Kroneberg 2005: 346). Die geteilte Situation ermöglicht durch Einschränkung die effiziente Koordination verteilten Handelns. Aus Abneigung dagegen sich inadäquat zu verhalten und soziale Sanktionen auf sich zu ziehen und dem Interesse daran, durch adäquate Beiträge das eigene Image zu pflegen, neigen kompetente Akteure auch dann, wenn sie reflexiv Handeln dazu, sich situationsadäquat zu verhalten (Goffman 1971: 43). Situationsspezifische Erfahrungen begründen die Ausbildung von situationssensiblen Routinen. Weil bestimmte beziehungskonstitutive Interaktionen in bestimmten Situationen mehr oder weniger naheliegend oder angemessen sind, ist die Situation, in der sich Akteure begegnen, mitentscheidend dafür, ob und welche Beziehung sie zueinander entwickeln. Die Forschungsfrage kann daran anschließend zugespitzt werden: *Welche Situationen sind (warum) bedeutend für das Zustandekommen informeller Konsultationen in Forschung und Entwicklung?*

4 Fall

Ich habe das Zustandekommen dieser Konsultationen über einen Monat in einer auf Innovationen ausgerichteten Forschungs- & Entwicklungsabteilung untersucht, der 20 Entwickler angehörten. Das Großunternehmen, in dem die Abteilung angesiedelt ist, ist in der Chemie- und Pharmabranche tätig.

5 Methode

Den Zusammenhang von Situationen und der Konstitution informeller Konsultationen empirisch zu untersuchen ist nicht ganz einfach. Um valide Daten zu gewinnen, erschien es mir äußerst wichtig, auf konkrete Praktiken zu fokussieren und die Teilnehmer nicht danach zu fragen, wie derartige Prozesse im Allgemeinen ablaufen.³

Prinzipiell erscheinen Beobachtungen daher als interessanter Zugang. Es ist jedoch Teil der Forschungsfrage, wo und wann die Konsultationen stattfinden. Um Beobachtungen durchführen zu können, muss aber entschieden werden, wo und wann man beobachtet. Belastbare diesbezügliche Aussagen wären also von Anfang an ausgeschlossen. Außerdem erscheint es naheliegend, dass die Präsenz eines Beobachters als Teil jeder beobachteten Situation verzerrend wirken könnte. Beobachtungen erscheinen daher ungeeignet um zu befriedigenden und belastbaren Antworten auf die Forschungsfrage zu gelangen.

Eine weitere naheliegende Methode sind Interviews, in denen die konkreten Ereignisse rekonstruiert werden. Untersuchungen zu retrospektiven Aussagen über Interaktionen wecken allerdings Zweifel an der Zuverlässigkeit der diesbezüglichen Angaben. Probanden wissen meist schon nach kurzer Zeit

³ Diesbezügliche Versuche haben erwartungsgemäß dazu geführt, dass die Teilnehmer sozial erwünscht und den verbreiteten Vorstellungen von solchen Prozessen entsprechend antworteten. Ausschlaggebend dafür ist in meinen Augen vor allem der Umstand, dass die Teilnehmer in ihrem Alltag keine derartigen Reflexionen anstellen.

nicht mehr so genau, mit wem sie tatsächlich gesprochen haben und mit wem nicht (eine Übersicht dazu gibt Brands 2013). Ich habe weiterhin Zweifel daran, dass die Situation und ihr Verlauf mit ausreichender Präzision und Zuverlässigkeit rekonstruieren werden können, wenn Tage später danach gefragt wird.

Daher habe ich mit Selbstbeobachtungsverfahren gearbeitet (Roth 2015). Ich habe die Teilnehmer dazu zunächst mit einem digitalen Dokumentationsbogen ausgestattet. In diesem wird unter anderem nach der Beziehung zum Ansprechpartner, dem Zustandekommen der (medial vermittelten) Kopräsenz, dem Zustandekommen der Konsultation und den Ergebnissen gefragt. Die Teilnehmer wurden gebeten die Bögen immer dann auszufüllen, wenn sie sich mit am Projekt formal nicht Beteiligten zu dem Projekt ausgetauscht haben. Ausgefüllte Bögen wurden direkt per Mail an mich gesandt. So wurde einen Monat lang verfahren.

Während dieses Monats saß ich an einem Arbeitsplatz in der Abteilung. Damit konnte ich sicherstellen, dass ich zeitnah, meist noch am gleichen Tag, mit den Teilnehmern Interviews führen konnte. In diesen wurden die Vorgänge genauer beschrieben und meine darauf bezogenen Fragen geklärt. Außerdem wurde versucht, die spezifischen Abläufe, die zu der aufgezeichneten Interaktion geführt haben, in die alltäglichen Abläufe einzuordnen. Die Aufzeichnungen haben mir geholfen das Interview vorzubereiten. Dem Interviewpartner haben das Aufzeichnen und die Aufzeichnungen beim Erinnern geholfen.

Meine Lokalisierung in der Abteilung hat außerdem dazu geführt, dass ich ein wenig in den Alltag der Teilnehmer eingebunden wurde, so dass ich einige Kenntnisse zu den alltäglichen Abläufen sammeln konnte, die mir die Datenerhebung und -interpretation erleichtert haben.

Orte und Veranstaltungen, die mir relevant erschienen, habe ich mir genauer angesehen. Mit relevanten Personen jenseits der Abteilung habe ich Interviews geführt, um weitere Kontextinformationen zu gewinnen. Hinweise dazu habe ich

auch den erhobenen Daten entnommen.

Dass die Teilnehmer durch die Aufforderung zur Dokumentation von Konsultationen für derartige Praktiken sensibilisiert wurden und häufiger interagiert haben als möglich, kann ich nicht ausschließen. Da es mir aber primär um typische Konstitutionsprozesse und weniger um die Quantität der Interaktionen ging, wäre ein derartiger Effekt vernachlässigbar.

Insgesamt konnten so 72 Interaktionsdokumentationen und etwa 6 Stunden Interviewmaterial gesammelt werden. Die Daten habe ich in ausführlichen Beschreibungen der Einzelfälle zusammengeführt. Diese wurden der Qualitativen Inhaltsanalyse in der Fassung von (Gläser, Laudel 2010, 2013) folgend ausgewertet. Darüber hinaus wurden die Daten, soweit das sinnvoll erschien, quantitativ ausgewertet.

6 Ergebnisse

Zunächst einmal hat sich gezeigt, dass Begegnungen für etwa die Hälfte der Fälle bedeutend sind. In all diesen Fällen haben sich die Mitarbeiter nicht mit der Absicht eine Konsultation durchzuführen in die Gegenwart eines potenziellen Ansprechpartners begeben. Vielmehr war die Begegnung ausschlaggebend dafür, dass es zur Konsultation gekommen ist. Begegnungen sind also neben den relativ dauerhaften Beziehungen zwischen Akteuren von grundsätzlicher Relevanz für die Erklärung der Selektion von Konsultationspartnern.

Auf Grundlage der Daten war es außerdem möglich die Situationen, aus denen heraus es zu Konsultationen gekommen ist, genauer zu charakterisieren. Zwei Charakteristika möchte ich hier exemplarisch vorstellen: die *Diskretion* und die *praktische Offenheit der Situation*.

6.1 Die Diskretion der Situation

Die Entwickler⁴ in der untersuchten Abteilung legen großen Wert auf Diskretion, weil sie davon ausgehen, dass sie sich angreifbar machen, wenn sie tiefere Einblicke in laufende Projekte geben. Grundlegend dafür ist die fundamentale Unsicherheit unter der sie bedeutende projektbezogene Entscheidungen treffen. Grundsätzlich besteht eine Unsicherheit darüber, ob die getroffenen Entscheidungen gute Entscheidungen waren. Nehmen Kollegen Einblick, haben sie die Möglichkeit Fehlentscheidungen nachzuweisen, was dem Image des Verantwortlichen schadet. Im untersuchten Fall wird diese Möglichkeit als wahrscheinlich erachtet. Infolge dessen besteht eine ausgeprägte Neigung die projektinternen Entwicklungen diskret zu behandeln. Das betrifft die Auswahl der Konsultationspartner, insofern Vertrauen vorausgesetzt wird. Es betrifft aber auch die Situation. In Situationen, in denen die Möglichkeit besteht, dass Dritte mithören oder sich ungebeten einschalten können, werden Konsultationen vermieden. Offenheit reduziert Offenheit.

Auf den Zusammenhang weist vor allem hin, dass die Entwickler sich, wie ich beobachten und in Interviews in Erfahrung bringen konnte, im Laufe ihres Alltags immer wieder in Situationen begeben, in denen sie sich mit potenziellen Konsultationspartnern austauschen könnten – diese Situationen aber für die aufgezeichneten Konsultationen fast keine Rolle spielen.

Veranschaulichen lässt sich der Sachverhalt am Beispiel von alltäglichen Zusammenkünften in einer Kaffeeküche, um die die Büros der Abteilung versammelt sind. Diese wird rege genutzt und es ergeben sich immer wieder Gesprächsrunden, in die sich auch Mitarbeiter aus den umliegenden Büros, weil die Türen prinzipiell offen stehen, einschalten. Dennoch wurde in diesem äußerst geeigneten Setting keine einzige Konsultation durchgeführt. Gleiches gilt für virtuelle Foren und monatliche Zusammentreffen, im Rahmen derer

⁴ Ich benutze hier ausschließlich die männliche Form des Plural, weil in der Abteilung nur Männer tätig waren.

Mitarbeiter dazu aufgerufen sind aus ihren Projekten zu berichten und sich offen mit ihren Kollegen auszutauschen.

Im Rahmen der Interviews habe ich explizit nach diesen Situationen gefragt und bin darauf hingewiesen worden, dass man sich durch das offene Thematisieren von Entscheidungen im Projekt oder aktuellen Problemen in solchen Situationen

[...] in eine Position begibt, in der man verletzbar ist. Oder in der man angegriffen werden kann. Und leider ist es noch immer so, dass es [im Unternehmen] Personen gibt, die die Situation nutzen, um genau das zu tun.

(I17-2&3: 00:05:28ff.)

Konsultationen werden, da man sich durch sie angreifbar macht, in nicht-diskreten Situationen unterlassen. Besteht, wie im Fall der monatlichen Austauschrunden, die Erwartung an Mitarbeiter offen über laufende Projekte zu sprechen, werden defensive Darstellungen gewählt und damit fruchtbarer Austausch vermieden.

Das unterläuft die meisten Initiativen, die in diesem und vielen anderen Unternehmen ergriffen werden, um den Austausch zu stimulieren. Die Offenheit der Situationen, die es allen ermöglichen soll zusammenzutreffen und sich einzubringen, veranlasst Akteure, denen womöglich geholfen werden könnte, dazu, ihre Probleme für sich zu behalten. Offenheit reduziert Offenheit.

6.2 Die praktische Offenheit der Situation

Der zweite Punkt bezieht sich auf die situativen Voraussetzungen für das, was Blau (1963: 133–134) als *Consultation in Disguise* beschrieben hat. Direkte Hilfesuche schaden dem Image in der Gemeinschaft und der Selbstachtung, weil man Leistungen in Anspruch nimmt, auf die man keinen Anspruch hat, sich damit in ein diffuses Schuldverhältnis begibt und damit seine eigene Unterlegenheit zum Ausdruck bringt. Verdeckte Konsultationen ergeben sich dagegen aus der Situation heraus, ohne dass um Hilfe gebeten wird. Sie sind

daher Imageschonend.

In meiner Untersuchung zeigt sich, dass situative Bedingungen die Voraussetzung für solche verdeckten Konsultationen sind.

Dabei ist *erstens* zu erkennen, dass viele Begegnungen, die sich alltäglich ereignen, nicht in Frage kommen, weil die situativen Handlungsskripte der Anbahnung im Wege stehen. Das ist hier vor allem in formalen Settings, in denen es eine Agenda und diesbezügliche Erwartungserwartungen der Teilnehmer gibt, klar. Im untersuchten Fall gilt: In Meetings weicht man nicht einfach von der Agenda ab, um Gesprächsbedarfe zu befriedigen, die den anderen Teilnehmern weniger Anliegen sind.

Die Neigung situationsadäquat zu handeln verhindert aber auch in weniger formalen Situationen die Konstitution informeller Konsultationen. Im untersuchten Fall ist es beispielsweise etabliert in Pausen unterhaltsame und für alle interessante Themen, die nichts mit der direkten Arbeit zu tun haben, zu besprechen. Die verdeckte Anbahnung und Durchführung von Konsultationen ist damit nicht vereinbar.

Es bedarf also offener Situationen, die nicht mit starken, der Anbahnung von Konsultationen zuwiderlaufenden Handlungsskripten, assoziiert sind. Dass solche im Alltag der Akteure zustande kommen, ist voraussetzungsreich, denn sie sind viel beschäftigt und bestrebt zu vermeiden, dass jemand einen anderen Eindruck gewinnt. Es bedarf also guter Gründe, damit sich zwei Entwickler beschäftigungslos in nächster Nähe aufhalten und ein offenes Gespräch beginnen kann. Diese Situationen entstehen besonders oft dann, wenn die Akteure aufgehalten werden. In den meisten Fällen sind Geräte, die zum unproduktiven herumstehen veranlassen, bedeutend. Dafür finden sich in meinen Daten einige Beispiele: rote Ampeln, Fahrstühle, Kaffeeautomaten oder geteilte Taxen sind mitverantwortlich für einige Konsultationen, weil sie

Begegnungen in offenen Situationen ermöglichen.⁵

Die Attraktivität dieser imageschonenden Anbahnung von Konsultationen lässt sich auch daran erkennen, dass die Akteure, wenn sich aussichtsreiche Situationen ergeben, gerne aktiv dazu beitragen, dass es tatsächlich zu den Konsultationen kommt. Ein schönes Beispiel ist dieses, das sich auf einer internen Messe zutrug.

Entwickler: ..., ich bin also nicht hingegangen: OK ich seh da jetzt den X und will mit dem über das Thema reden. Sondern: ich geh dort hin, treffe den X und dann: „ah, ok, jetzt könnte ich mit ihm über das Thema reden.“

PR: War es so, dass Sie ihn sofort darauf angesprochen haben?

Entwickler: Nee, natürlich nicht. Macht man so geschickt: Erst mal das Poster "Oh interessant", lässt sich dann ein bisschen was [von der Mitarbeiterin von X] erklären und dann kommt man zu dem Punkt. Er kommt dazu und aus dem Gespräch kommt man langsam zu dem Thema.

PR: Das heißt das Poster war für Sie in erster Linie ein gutes Mittel, um einen Einstieg zu finden?

Entwickler: Genau!

(17: 00:03:09ff.)

Der Entwickler kommt also erst in der Situation, in der er einem alten Bekannten begegnet, auf die Idee, dass dieser ihm weiterhelfen könnte. Statt ihn direkt anzusprechen, führt er sogar erst ein Gespräch mit einer Mitarbeiterin, so dass der Bekannte als Initiator des Gesprächs erscheint. Und auch im Gespräch trägt der Entwickler mit Geschick dazu bei, dass sein Anliegen aus dem Gespräch heraus zur Sprache kommt. Die Situation entlastet den Entwickler davon als Initiator der Konsultation eine Leistung in Anspruch

⁵ Dabei ist die Diskretion der Situation natürlich weiterhin bedeutend.

genommen zu haben.

Abschließend möchte ich zu der Frage zurück kommen, ob die Berücksichtigung von Situationen dazu beitragen kann, besser zu erklären, wie es zur Einbindung nicht-redundante Perspektiven, die jenseits struktureller Lücken vermutet werden können, kommt. Das erscheint in Anbetracht der bisherigen Ausführungen plausibel.

Ich hatte an Blau (1963) anschließend darauf hingewiesen, dass direkte Hilfesuche dem Image schaden können. Sie werden daher eher dann vorgenommen, wenn die Entwickler genau wissen, dass sie etwas bekommen, was ihnen weiterhilft. Dass sie das beurteilen können, setzt aber voraus, dass die Ansprechpartner, sowohl im Hinblick auf die direkte und indirekte Beziehung als auch auf den Bereich seiner Expertise, nicht sehr weit von Ihnen entfernt sind. Ergeben sich aber günstige Gelegenheiten zur Konsultation von Personen, von denen man aufgrund von beziehungsstruktureller oder kognitiver Distanz nicht so genau weiß, wie sie einem weiterhelfen können, wird die Möglichkeit trotzdem wahrgenommen. Weil es quasi nichts kostet, lässt man sich auf eine Konsultation mit offenem Ausgang ein. Die Chance auf nicht-redundante Perspektiven sollte dieser Argumentation entsprechend größer sein, wenn die Konsultation aus günstigen Gelegenheiten heraus und nicht intentional zustande kam.

Genau das zeigt sich. Die Chance dafür, dass eine Interaktion zu neuen Perspektiven führt, ist doppelt so hoch, wenn die Interaktion aus einer Gelegenheit heraus zustande kommt (Abbildung 2). Es erscheint naheliegend, dass die Konstitution von *Weak Ties* (Granovetter 1973) und *Structural Hole Bridging Ties* (Burt 1995), die mit den etablierten Erklärungsansätzen nicht befriedigend zu erklären waren, durch das systematisch Zustandekommen spezifischer situativer Konstellationen erklärt werden können.

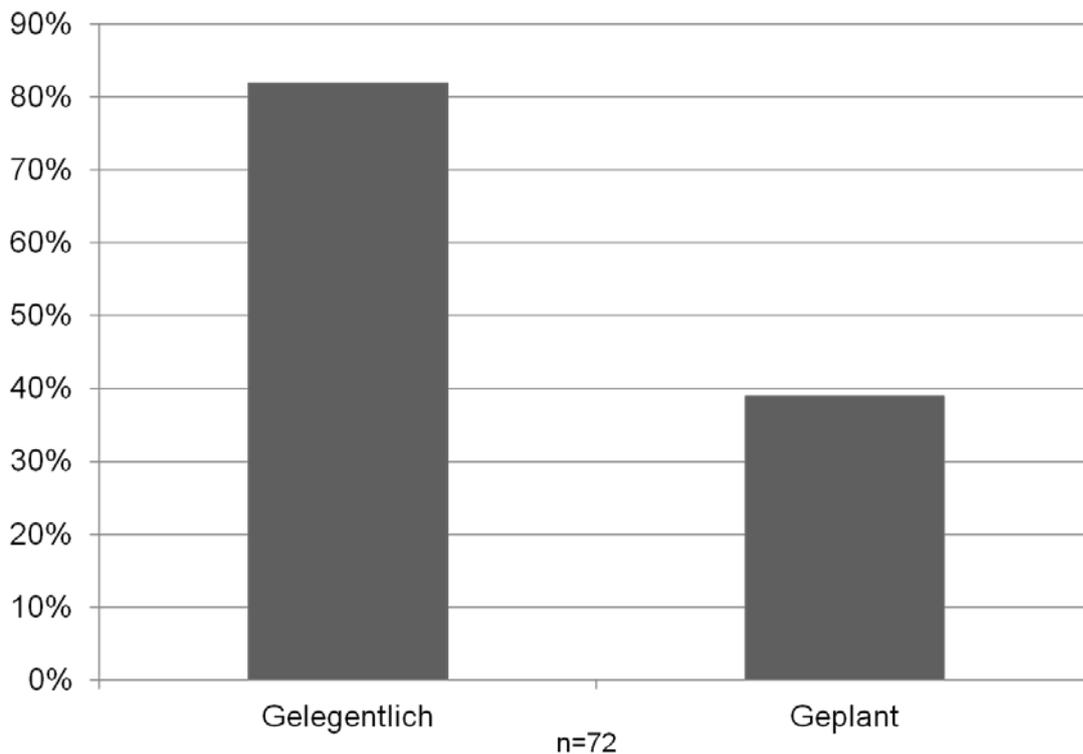


Abbildung 2: Wahrscheinlichkeit dafür, dass eine Interaktion neue Perspektiven eröffnet in Abhängigkeit von der Art des Zustandekommens

7 Konklusion

In der Untersuchung hat sich gezeigt, dass sich für eine Praxisgemeinschaft (hier eine Entwicklungsabteilung in einem Unternehmen) spezifische Typen von Situationen identifizieren lassen, die konstitutiv für das Zustandekommen spezifischer Interaktionen (hier entwicklungsprojektbezogene Konsultationen) sind. Exemplarisch bin ich auf die Diskretion von Situationen und die Offenheit der Situation als Voraussetzungen für verdeckte Konsultationen eingegangen.

Im untersuchten Fall hat es sich ausgezahlt, Situationen zu fokussieren, um die Entstehung informeller Konsultationsnetzwerke in Forschung & Entwicklung besser zu verstehen. Die Bedeutung der Situation folgt aus zwei Befunden.

Erstens hat sich gezeigt, dass ein erheblicher Anteil der aufgezeichneten Konsultationen ohne Beachtung der Situation nicht angemessen verstehbar

wäre, da sie sich ungeplant aus Situationen heraus ergeben haben. Die Berücksichtigung der relevanten Situationstypen als unabhängige Variable begründet daher einen substanziellen Erklärungsmehrwert. Folgt man der Annahme, dass Habitat (Raumstruktur, Mediale Ausstattung, etc.) und Habitus (konventionelle Bewegungsprofile, etc.) von Angehörigen einer Praxisgemeinschaft relativ stabil sind, folgt daraus, dass sich die konstitutiven Situationen systematisch ergeben. Dementsprechend lassen sich Wahrscheinlichkeiten dafür bestimmen, dass unterschiedliche Akteure und Gruppen von Akteuren spezifische Situationen miteinander teilen. Partnerselektion lässt sich, auch wenn nur grobe diesbezügliche Annahmen getroffen werden, zuverlässiger modellieren, wenn Begegnungen differenzierter betrachtet werden. Ich denke, die Typisierung der Situationen, um die ich mich bemühe, ist ein wesentlicher Schritt in diese Richtung.

Zweitens hat sich gezeigt, dass diejenigen Interaktionen, deren Zustandekommen maßgeblich auf spezifische, geteilte Situationen zurückgeführt werden konnte, etwa doppelt so häufig zu neuen Perspektiven auf das eigene Entwicklungsprojekte geführt haben. Es scheint daher naheliegend, dass sie besonders bedeutend für die Entwicklung von Innovationen sind. Es erscheint mir vielversprechend den Zusammenhang zwischen diesen spezifischen Interaktionen und der Entwicklung von Innovationsprojekten in nachfolgenden Untersuchungen näher zu beleuchten.

8 Literaturverzeichnis

- Blau, P. M. 1963: *The dynamics of bureaucracy. A study of interpersonal relations in two Government agencies.* Chicago: University of Chicago Press.
- Borgatti, S. P., Cross, R. 2003: *A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks.* *Management Science*, 49. Jg., Heft 4, 432–445.
- Bourdieu, P. 1974: *Zur Soziologie der symbolischen Formen.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Brands, R. A. 2013: *Cognitive social structures in social network research. A review.* *Journal of Organizational Behavior*, 34. Jg., S1, S82-S103.
- Burt, R. S. 1995: *Structural holes. The social structure of competition.* Cambridge [u.a.]: Harvard University Press.
- Burt, R. S. 2004: *Structural Holes and Good Ideas.* *American Journal of Sociology*, 110. Jg., Heft 2, 349–399.
- Burt, R. S., Knez, M. 1995: *Kinds of Third-Party Effects on Trust. Rationality and Society*, 7. Jg., Heft 3, 255–292.
- Casciaro, T., Lobo, M. S. 2015: *Affective Primacy in Intraorganizational Task Networks.* *Organization Science*, 26. Jg., Heft 2, 373–389.
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., Nakagawa, S. 2013: *Social Exchange Theory.* In J. DeLamater, A. Ward (Hg.), *Handbook of Social Psychology.* Dordrecht: Springer Netherlands, 61–88.
- Feld, S. L. 1981: *The Focused Organization of Social Ties.* *American Journal of Sociology*, 86. Jg., Heft 5, 1015–1035.
- Gläser, J., Laudel, G. 2010: *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwiss.
- Gläser, J., Laudel, G. 2013: *Life With and Without Coding. Two Methods for Early-Stage Data Analysis in Qualitative Research Aiming at Causal Explanations.* *Forum Qualitative Sozialforschung*, 14. Jg., Heft 2, 1–37.
- Goffman, E. 1971: *Interaktionsrituale. Über Verhalten in direkter Kommunikation.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Goffman, E. 2001: *Die Interaktionsordnung.* In H. Knoblauch (Hg.), *Interaktion und Geschlecht.* Frankfurt/New York: Campus-Verlag, 50–105.
- Granovetter, M. S. 1973: *The Strength of Weak Ties.* *American Journal of Sociology*, 78. Jg., Heft 6, 1360.

- Häring, A., Richter, A., Stoye, K. 2014: Strukturen und Funktionen von Partnermärkten. Beschreibung von Partnermärkten mit den Daten des Partnermarktsurvey. In A. Häring, T. Klein, J. Stauder, K. Stoye (Hg.), *Der Partnermarkt und die Gelegenheiten des Kennenlernens*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 47–68.
- Hillier, B., Hanson, J. 1984: *The Social Logic of Space*: Cambridge University Press.
- Joas, H. 1992: *Die Kreativität des Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Joshi, A., Roh, H. 2009: The Role of Context in Work Team Diversity Research. A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, 52. Jg., Heft 3, 599–627.
- Kabo, F. W., Cotton-Nessler, N., Hwang, Y., Levenstein, M. C., Owen-Smith, J. 2014: Proximity effects on the dynamics and outcomes of scientific collaborations. *Research Policy*, 43. Jg., Heft 9, 1469–1485.
- Kabo, F. W., Hwang, Y., Levenstein, M., Owen-Smith, J. 2015: Shared Paths to the Lab: A Sociospatial Network Analysis of Collaboration. *Environment and Behavior*, 47. Jg., Heft 1, 57–84.
- Kroneberg, C. 2005: Die Definition der Situation und die variable Rationalität der Akteure. Ein allgemeines Modell des Handelns. *Zeitschrift für Soziologie*, 34. Jg., Heft 5, 344–363.
- Lomi, A., Lusher, D., Pattison, P. E., Robins, G. 2014: The Focused Organization of Advice Relations. A Study in Boundary Crossing. *Organization Science*, 25. Jg., Heft 2, 438–457.
- Mackenzie, M. L. 2005: Managers look to the social network to seek information. *Information Research*, 10. Jg., Heft 2, 1–18.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L., Cook, J. M. 2001: Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. *Annual Review of Sociology*, 27. Jg., 415–444.
- Mollenhorst, G., Volker, B., Flap, H. 2014: Changes in personal relationships. How social contexts affect the emergence and discontinuation of relationships. *Social Networks*, 37. Jg., 65–80.
- Obstfeld, D., Borgatti, S. P., Davis, J. 2014: Brokerage as a Process: Decoupling Third Party Action from Social Network Structure. In D. J. Brass, G. J. Labianca, A. Mehra, D. S. Halgin, S. P. Borgatti (Hg.), *Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks*. Band 40. Bingley: Emerald Group Publishing, 135–159.
- Page, S. E. 2007: *The Difference*. How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies. Princeton: Princeton University Press.
- Rivera, M. T., Soderstrom, S. B., Uzzi, B. 2010: Dynamics of Dyads in Social Networks: Assortative, Relational, and Proximity Mechanisms. *Annual Review of Sociology*, 36. Jg., Heft 1, 91–115.

- Roth, P. 2015: Including the Diary Method in the Investigation of Practices Constituting Social Innovation Networks. *Historical Social Research*, 40. Jg., Heft 2.
- Schulz-Schaeffer, I. 2016: Situation, soziale. In J. Kopp, A. Steinbach (Hg.), *Grundbegriffe der Soziologie*. Wiesbaden: Springer VS, 302–305.
- Simmel, G. 1908: *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der vergesellschaftung*. Leipzig: Duncker & Humblot.
- Stark, D. 2009: *The sense of dissonance. Accounts of worth in economic life*. Princeton: Princeton University Press.
- Stauder, J. 2008: Opportunitäten und Restriktionen des Kennenlernens. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 60. Jg., Heft 2, 266–286.
- Uzzi, B. 1997: Social Structure and Competition in Interfirm Networks. The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42. Jg., Heft 1, 35–67.
- van Knippenberg, D., Dreu, C. K. W. de, Homan, A. C. 2004: Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *The Journal of applied psychology*, 89. Jg., Heft 6, 1008–1022.


Kontakt:

Philip Roth

Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI

Breslauer Straße 48 | 76139 Karlsruhe

Tel.: +49 (0)721 / 68 09 - 258

philip.roth@isi.fraunhofer.de

<http://www.isi.fraunhofer.de>