

**Georg Reischauer**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
an der Abteilung für Arbeits-  
wissenschaft und Organisation,  
Technische Universität Wien  
georg.reischauer@tuwien.ac.at

## Informale soziale Netzwerke

Ein etwas anderer Weg zur Generierung von neuem Wissen im Unternehmen

Eine wesentliche Aufgabe des Innovationsmanagements ist die Generierung von neuem Wissen. Diese Aufgabe wird jedoch durch die formale Organisationsstruktur eingeschränkt, auf der das Innovationsmanagement beruht. Der Beitrag stellt mit informalen sozialen Netzwerken einen etwas anderen Weg vor, der im Unternehmen zu neuem Wissen führen kann.

### Einleitung

Erfolgreiche Unternehmen haben den Drahtseilakt zwischen der Verwertung von bestehendem Wissen und der Generierung von neuem Wissen zu bewältigen.<sup>1</sup> Ein etabliertes Instrument, um neues Wissen zu generieren, ist das Innovationsmanagement. Zahlreiche Unternehmen besitzen Stellen und/oder Abteilungen, deren Ziel „Innovation“ oder „Wissen“ ist. Die unterschiedlichen Varianten des Innovationsmanagements haben gemein, dass sie Bestandteil der formalen Organisationsstruktur sind. Mit anderen Worten, sie basieren auf schriftlichen Regeln. Dieser auf den ersten Blick banale Umstand birgt jedoch Konsequenzen, die in der Folge umrissen werden. Danach wird mit informalen sozialen Netzwerken ein etwas anderer Weg vorgestellt und illustriert, der im Unternehmen zu neuem Wissen führen kann.

### Formale Organisationsstruktur als Grundlage – und Grenze – des Innovationsmanagements

*Ziele des Innovationsmanagements:* Innovationsmanagement steuert Innovationsprozesse. Durch diese wird im Unternehmen neues Wissen generiert und unterschiedliches Wissen kombiniert sowie neues Wissen in Form von Innovation auf dem Markt durchgesetzt. Innovationsprozesse finden somit vor allem im Unternehmen statt. Als ein wesentlicher Hebel, um Innovationsprozesse erfolgreich zu steuern, gilt ein unter-

nehmensweites Innovationsbewusstsein. Dieses besitzt mitunter folgende Eigenschaften:<sup>2</sup>

- Offenheit hinsichtlich Informationsaufnahme und Informationsabgabe
- Konfliktbewusstsein
- Rekrutierung und Einsatz von „unkonventionelle[n], konfliktfähige[n], konfliktproduzierende[n] Menschen“<sup>3</sup>

*Allgemeine Wirkungen der formalen Organisationsstruktur:* Innovationsmanagement zielt wie gezeigt mitunter darauf ab, im Unternehmen neues Wissen zu generieren. Was sind die Grenzen dieses Anliegens? Diese bestehen in den Wirkungen der formalen Organisationsstruktur, auf der das Innovationsmanagement beruht.

In Anlehnung an Niklas Luhmann, der den LeserInnen der Austrian Management Review bereits bekannt ist,<sup>4</sup> lässt sich die formale Organisationsstruktur definieren als schriftlich mitgeteilte Bedingungen, die zu erfüllen sind, um in das Unternehmen aufgenommen zu werden und dort zu verbleiben. Die formale Organisationsstruktur besteht somit aus schriftlichen Regeln, die ein bestimmtes Verhalten vorschreiben. Diese Festlegung von „richtigem“ Verhalten umfasst insbesondere die Definition von inhaltlichen Maßstäben, Kommunikationswegen und den erwünschten Eigenschaften des Personals.<sup>5</sup>

Es lassen sich zwei zentrale Gründe nennen, weshalb ein Unternehmen eine formale Organisationsstruktur besitzt. Erstens fungiert diese als nicht extra zu überprüfende Voraussetzung von Entscheidungen. Formalität entlastet somit Personen davon, vor jeder Entscheidung alle Voraussetzungen erneut zu prüfen (etwa kann die Person, die die Stelle des Innovationsmanagers bzw. der Innovationsmanagerin einnimmt, davon ausgehen, dass das Top-Management nicht zu fragen ist, wenn Vorschläge für gesteigerte Innovationsfähigkeit vorgebracht werden). Zweitens verteilt die formale Organisationsstruktur die Beweislast. Damit ist gemeint, dass ein Verhalten in Übereinstimmung mit formalen Regeln „unauffällig“ ist, also keine Rechtfertigung verlangt – nur eine Abweichung von schriftlichen Regeln löst Erklärungsbedarf aus (etwa würde die Anweisung des Innovationsmanagements, die Sitzordnung der Buchhaltung zu ändern, potenziell eine Diskussion über die Auslegung dieser Stelle auslösen).<sup>6</sup>

*Grenzen des auf der formalen Organisationsstruktur beruhenden Innovationsmanagements:* Fasst man die Ausführungen dieses Kapitels zusammen, so entsteht das folgende, nur wenig überzeichnete Bild zur Stellung des Innovationsmanagements. Es ist Bestandteil einer auf schriftlichen Regeln basierenden Ordnung, die von einem ständigen Hinterfragen entlastet und Verhalten, das sich nicht an diese Regeln hält, mit erhöhter Aufmerksamkeit „belohnt“. Wenngleich also das Innovationsmanagement versucht, „bürokratische Verkrustungen [...] aufzubrechen“<sup>7</sup>, ist es nicht von der formalen Organisationsstruktur unabhängig.

Vor diesem Hintergrund lässt sich verstehen, weshalb zur Förderung eines erhöhten Innovationsbewusstseins und zur Generierung von neuem Wissen beispielsweise für

die Errichtung von unternehmensinternen Märkten für Ideen, Kapital und Talent plädiert wird. Jedoch besitzt diese auf extrinsische Motivation abstellende Vorgehensweise nicht wenige Schattenseiten.<sup>8</sup> Ein weniger extremer Weg, um neues Wissen im Unternehmen zu erzeugen, sind informale soziale Netzwerke.

### Perspektive und ausgewählte Konzepte der sozialen Netzwerkanalyse

Der Begriff „Netzwerk“ ruft in der Regel drei Assoziierungen hervor. Erstens denkt man an „Vitamin B“ oder „Netzwerken“ und damit an jene zwischenmenschlichen Beziehungen, die für die Karriere und den Geschäftserfolg förderlich sein können. Zweitens werden damit Kooperationen zwischen Organisationen verknüpft. Drittens verbindet man mit „Netzwerken“ internetbasierende Applikationen wie Facebook, LinkedIn oder Twitter.

Unter dem Stichwort „soziale Netzwerkanalyse“ hat die Untersuchung der Vernetzung von Personen und Organisationen auch in der Forschung stark an Bedeutung gewonnen. Zentral hierbei ist der Begriff des „sozialen Netzwerks“. Im Unterschied zum Alltag versteht man darunter eine Gruppe aus Personen oder Organisationen, zwischen denen Verbindungen – Beziehungen – bestehen. Abbildung 1 enthält die vereinfachte Visualisierung eines sozialen Netzwerks: Personen oder Unternehmen stellen Punkte dar, die Beziehungen – im Englischen „ties“ – Linien. Durch die Einbindung in ein soziales Netzwerk erhöhen Personen ihre Handlungsmöglichkeiten. Oder, in der Sprache der sozialen Netzwerkanalyse: sie erhalten und nutzen soziales Kapital. Der Einsatz von sozialem Kapital ermöglicht mitunter den Zugang zu Informationen – die zu neuem Wissen führen können –, die Generierung von Informationsvorteilen sowie Einfluss.<sup>9</sup>

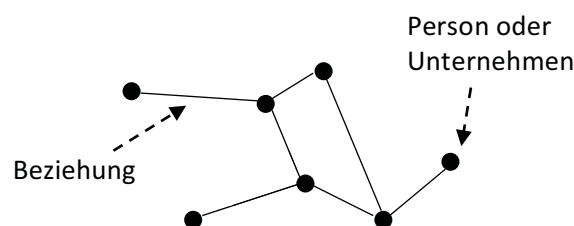
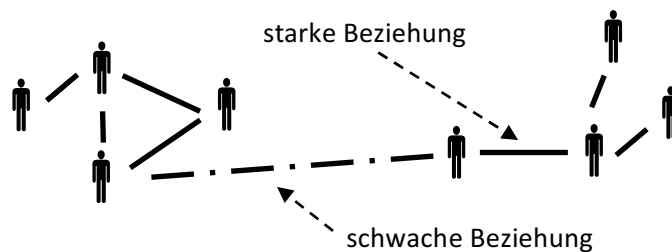


Abb. 1: Allgemeine Visualisierung soziales Netzwerk

Um die Rolle von informalen sozialen Netzwerken bei der Generierung von neuem Wissen im Unternehmen besser zu verstehen, werden zunächst zwei wichtige allgemeine Konzepte der sozialen Netzwerkanalyse vorgestellt: Beziehungsstärke und Zentralität. Diese Konzepte werden mit personenbezogenen Beispielen illustriert und fokussieren den Austausch von Informationen, die vereinfacht als „Auslöser“ von neuem Wissen verstanden werden.

**Beziehungsstärke:** Verbindungen in einem sozialen Netzwerk können entweder stark („strong ties“) oder schwach („weak ties“) sein. Eine starke Verbindung bezeichnet den regelmäßigen Kontakt mit einer Person (etwa einem Freund oder Kollegen derselben Abteilung), während schwache Beziehungen für unregelmäßige Kontakte (etwa mit Bekannten, Freundesfreunden oder Personen aus anderen Abteilungen) stehen. Ein soziales Netzwerk, das überwiegend aus starken Verbindungen besteht, ist durch eine gemeinsame Interessens- und Kontaktbasis charakterisiert (etwa dieselben Einstellungen oder dieselbe Abteilung). Diese fördert den Austausch von umfangreichen aber grosso modo in diesem Netzwerk bereits bekannten Informationen. Hier wird der Vorteil von schwachen Beziehungen deutlich: sie stellen die primäre Quelle von neuen und weniger umfangreichen Informationen dar. Denn die durch schwache Verbindungen transportierten Informationen weichen aufgrund der nicht vorhandenen gemeinsamen Basis von dem homogenen „Weltbild“ ab, das zwischen starken Beziehungen vorliegt. Die durch schwache Verbindungen „importierte“ neue Information ist somit nicht an sich neu, sondern nur in Relation zu einem sozialen Netzwerk aus starken Beziehungen. Schwache Verbindungen fungieren, anders formuliert, als Brücke zwischen sozialen Netzwerken, die aus starken Beziehungen bestehen. Abbildung 2 verdeutlicht diese Argumentation, die als „Stärke von schwachen Beziehungen“ („strength of weak ties“) bezeichnet wird.<sup>10</sup>



**Abb. 2: Visualisierung Beziehungsstärke<sup>11</sup>**

**Zentralität:** Mit dem Konzept der Zentralität kann die Lage einer Person in Relation zum gesamten sozialen Netzwerk erhoben werden. Eine oft gebrauchte Variante dieses Maßes ist die dichte Zentralität („closeness centrality“). Eine Person mit einer hohen dichten Zentralität kann auf andere Personen des Netzwerks über verhältnismäßig wenige Beziehungen zugreifen. Die Position dieser Person liegt somit nahe der Positionen der übrigen Personen in diesem Netzwerk. Wenn eine Person eine hohe dichte Zentralität aufweist, erhält sie mehr Informationen. Die übrigen Personen befinden sich demgegenüber in der Peripherie und erhalten weniger Informationen. Personen, die eine zentrale Position einnehmen, tendieren eher zu einem Verhalten, das mit Risiko verbunden ist. Grund hierfür ist die erhöhte Informationsmenge und die erhöhte Möglichkeit, andere Leute rasch zu kontaktieren und zu beeinflussen. Deshalb

besteht die Tendenz, Personen in einer zentralen Position einen höheren Status zuzuschreiben. Abbildung 3 visualisiert das soeben beschriebene Konzept der Zentralität.<sup>12</sup>

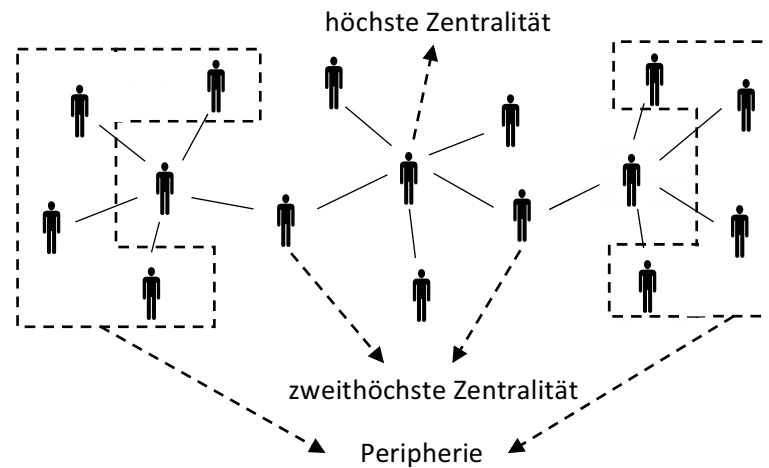


Abb. 3 Visualisierung Zentralität<sup>13</sup>

### Informale soziale Netzwerke und neues Wissen

Vor dem Hintergrund der Einsichten zu sozialen Netzwerken im Allgemeinen sowie den Konzepten Beziehungsstärke und Zentralität wird im Folgenden diskutiert, wie informale soziale Netzwerke neues Wissen im Unternehmen generieren können.

*Informale soziale Netzwerke als Hebel von Wissensgenerierung:* Bis lang war von sozialen Netzwerken die Rede. Was bedeutet nun der Zusatz „informal“? Informale soziale Netzwerke bezeichnen Beziehungen zwischen Personen in einem Unternehmen, die nicht auf der formalen Organisationsstruktur beruhen (wie etwa die Beziehung zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen) und nicht formal definierten Grenzen folgen (etwa Teams, Abteilungen oder Geschäftsbereichen). Informale soziale Netzwerke entstehen spontan und auf Grundlage von Emotionen, weshalb das Verhalten in ihnen von hoher Dynamik geprägt ist. Im Unterscheid zur formalen Organisationsstruktur werden nur jene Personen inkludiert, die emotional als „akzeptable“ TeilnehmerInnen eines sozialen Netzwerkes eingestuft werden. Aus diesem Grund dominieren spontane Interaktionen, die stark mit persönlichen Charakteristiken verbunden sind. Es lassen sich zwei wesentliche Mechanismen identifizieren, warum informale soziale Verbindungen die Generierung von neuem Wissen unterstützen.<sup>14</sup>

Erstens werden Informationen regelmäßig innerhalb aufrechter Beziehungen sowie mit „besonderen Anderen“ ausgetauscht. Personen sind eher dazu bereit, Informationen innerhalb bestehender und somit „besonderer“ Beziehungen auszutauschen und weniger dazu, diesen mit „unbekannten Anderen“ zu teilen.

*„Durch die Perspektive der sozialen Netzwerkanalyse erhält das Management Kenntnis über die ‚soziale Infrastruktur der Wissensgenerierung‘, die ansonsten im Dunkeln bleibt.“*

Zweitens erlauben informale soziale Netzwerke eine Spontanität, die die formale Organisationsstruktur aufgrund der eingangs diskutierten Eigenheiten nicht etablieren kann. Das zufällige Treffen von Personen (etwa beim Wasserspender oder Kaffeeautomaten) und darauf fußende Kommunikation basiert auf einer Ungezwungenheit, die durch eine formale

Entscheidung – selbst wenn diese die Generierung von Wissen zum Ziel hat (etwa im Rahmen eines Brainstorming-Meetings) – nicht erreicht werden kann. Dieser Mechanismus ist mit dem so genannten Serendipität-Effekt verknüpft. Dieser Effekt beschreibt die unerwartete oder zufällige Entdeckung von etwas Wertvollem, in diesem Fall eine wertvolle neue Information. Die Bedingungen, die die Wahrscheinlichkeit von Serendipität-Effekten erhöhen, sind neben Timing („Zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein“) und einer Vorbereitung („Der Zufall begünstigt nur einen vorbereiteten Geist“) die hier im Mittelpunkt stehenden Beziehungen zwischen Personen. Wie wirken nun informale soziale Netzwerke konkret auf die Generierung von neuem Wissen ein? Dies lässt sich durch die Konzepte Beziehungsstärke und Zentralität verdeutlichen.

*Beziehungsstärke und neues Wissen:* Der Einfluss der Stärke von Beziehungen auf die Generierung von neuem Wissen lässt sich in drei Punkte zusammenfassen. Erstens ermöglichen schwache Beziehungen grundsätzlich eher neues Wissen als starke Beziehungen. Zweitens führen relativ viele schwache Beziehungen und wenige starke Beziehungen eher zur Generierung von neuem Wissen als viele starke Verbindungen und wenige schwache Verbindungen. Denn in Netzwerken, in denen starke Beziehungen dominieren, verbreitet sich eine Information rasch innerhalb dieses Netzwerks, was wiederum zu einer homogenen Wissensbasis führt. Dies ist bei vielen schwachen Beziehungen nicht der Fall. Jedoch, und drittens, bestehen hierbei Grenzen: schwache Verbindungen fördern neues Wissen nur bis zu einer gewissen Anzahl an schwachen Beziehungen – danach nimmt diese ab. Grund hierfür sind die beschränkte Zeit zum „Management“ von Beziehungen und ein erhöhtes Ablenkungspotenzial, das aus einer hohen Zahl an schwachen Beziehungen resultiert.<sup>15</sup>

*Beziehungsstärke, Zentralität und neues Wissen:* Auch die Position einer Person hat Einfluss auf die Generierung von neuem Wissen. Sie steht mit Beziehungsstärken in Verbindung. Bei vorhandenen schwachen Beziehungen kann angenommen werden, dass Personen mit einer moderat-starken dichten Zentralität eher neues Wissen generieren. Eine zu starke Zentralität im Unternehmen jedoch kann, wie im vorherigen Absatz gezeigt wurde, einschränkend wirken.<sup>16</sup>

Jüngste Erkenntnisse weisen ferner darauf hin, dass eine hohe dichte Zentralität in Verbindung mit schwachen Beziehungen nicht die einzige Position ist, die für neues Wissen förderlich ist. So wurde gezeigt, dass die Kombination von starken Beziehun-

gen und einer peripheren Position ebenfalls förderlich für die Generierung von neuem Wissen sein kann. Schwache Verbindungen sind somit für zentrale Positionen positiv, während starke Verbindungen eher für periphere Positionen positiv sind.<sup>17</sup>

### **Empfehlungen zur Generierung von neuem Wissen durch informale soziale Netzwerke**

Die Perspektive der sozialen Netzwerkanalyse zeigte, dass informale soziale Netzwerke innerhalb eines Unternehmens einen erheblichen Beitrag zur Generierung von neuem Wissen leisten können. Wenngleich informale soziale Netzwerke kein Allheilmittel darstellen und für ihre Funktionsfähigkeit vor allem ein „who knows what“ wichtig ist,<sup>18</sup> können vier Empfehlungen für die Managementpraxis gegeben werden.

*Sichtbarmachung:* Durch die Perspektive der sozialen Netzwerkanalyse erhält das Management Kenntnis über die „soziale Infrastruktur der Wissensgenerierung“, die ansonsten im Dunkeln bleibt.

Informale soziale Netzwerke in einem Unternehmen können durch Befragungen erhoben und analysiert werden sowie

*„Neues Wissen entspringt weniger einem querdenkenden Kopf als vielmehr einigen kommunikativen Köpfen.“*

sind Techniken verfügbar, um Veränderungen der Beschaffenheit von informalen Netzwerken anzustoßen.<sup>19</sup> Gegenüber einem eher abstrakten unternehmensweiten Innovationsbewusstsein stellen informale soziale Netzwerke somit einen konkreten Ansatz dar, um die Generierung von neuem Wissen anzuregen.

*„Netzwerkfreundliche“ Räume:* Die Bildung von informalen sozialen Netzwerken kann nicht einfach mittels schriftlicher Regeln angeordnet werden. Es bedarf hierfür vor allem Gelegenheiten, die deren Entstehung ermöglichen. Ein wesentlicher Hebel hierfür sind die physischen Räume eines Unternehmens, in denen Personen regelmäßig zusammen treffen und sich potenziell austauschen (etwa Büros, Werkstätten, Laboren oder Aufenthaltsräume). So zeichnet sich ein physischer Raum, der Wissensgenerierung stimuliert, mitunter durch die Förderung von Kommunikation sowie seine Veränderbarkeit aus.<sup>20</sup> Die Entscheidung, die physische Architektur des Unternehmens derart zu gestalten, wirkt somit indirekt auf die Generierung von neuem Wissen ein.

*Kommunikatives statt konfliktäres Personal:* Eine Möglichkeit, um direkter und mittels der formalen Organisationsstruktur die Entstehung informaler sozialer Netzwerke anzuregen, ist das Personal. Anstelle der weit verbreiteten Meinung, dass neues Wissen durch querdenkende Köpfe entsteht, die sich durch Unkonventionalität und Konfliktfähigkeit auszeichnen, tritt jedoch ein anderer „Typ Mensch“. Informale Konstellationen, die für neues Wissen förderlich sind – insbesondere eine periphere Position mit primär starken Beziehungen oder eine zentrale Position mit primär schwachen Verbindungen – basieren nicht auf konfliktreichen Beziehungen. Sie beruhen auf Beziehungen, in denen regelmäßig und unbefangen Informationen ausgetauscht werden. Derartige Beziehungen verlangen kommunikationsfreudige Personen. Oder, pointiert formuliert: neues Wissen entspringt weniger einem querdenkenden Kopf als vielmehr einigen kommunikativen Köpfen.

*„Frische“ Beziehungen:* Die Beschaffenheit von informalen sozialen Netzwerken verändern sich im Zeitablauf. Vor allem die Stärke von Verbindungen ist davon betroffen: schwache Verbindungen bleiben nicht ständig schwach, sondern können sich zu starken Verbindungen entwickeln. Somit kann es nützlich sein, die Knüpfung neuer – und damit potenziell schwacher – Beziehungen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens anzuregen. Ein Beispiel für ein formales Instrument, das derartiges erreichen kann, ist es, die Knüpfung neuer Kontakte zu einem Bestandteil von Zielvereinbarungen zu machen.

Wenngleich informale soziale Netzwerke einen erfolgsversprechenden Weg zur Generierung von neuem Wissen im Unternehmen darstellen, so ist abschließend festzuhalten, dass diese nicht ohne Schattenseiten sind. Die informale Vernetzung am Arbeitsplatz hat schon des Öfteren den Grundstein für eine Ausgründung gelegt oder ist der Grund, dass die Vorgaben der formalen Organisationsstruktur nur mäßig befolgt werden. Angesichts des Potenzials für die Generierung von neuem Wissen lohnt es sich jedoch trotzdem, informale soziale Netzwerken zu „aktivieren“.

### ! Informale soziale Netzwerke „aktivieren“

**Sichtbarmachung:** Setzen Sie Befragungen ein, um die sozialen Netzwerke ihres Unternehmens zu erheben und identifizieren Sie jene Beziehungen, die für die Generierung von neuem Wissen potenziell relevant sind

**„Netzwerkfreundliche“ Räume:** Gestalten Sie physische Räume, in denen MitarbeiterInnen zusammentreffen, derart, dass diese Kommunikation fördern und verändert werden können

**Kommunikatives statt konfliktäres Personal:** Rekrutieren Sie anstelle von konfliktären QuerdenkerInnen kommunikationsfreudige Personen

**„Frische“ Beziehungen:** Regen Sie bei MitarbeiterInnen auf formalen Weg die Knüpfung neuer Kontakte an (etwa im Rahmen von Zielvereinbarungen)

## Literatur

<sup>1</sup> vgl. Mayrhofer, E.-M., Eichhorn, M, Ortmaier, C, Reichetseder, J. 2011: Innovation vs. Effizienz? Die Balance ist entscheidend! In: Austrian Management Review 1: 61-69.

<sup>2</sup> vgl. Hauschildt, J., Salomo, S. 2011. Innovationsmanagement, 5. Auflage. München: 30ff, 57ff.

<sup>3</sup> Hauschildt, J., Salomo, S. (a.a.O.): 66.

<sup>4</sup> vgl. Hasenzagl, R. 2012. Zur Bedeutung von Hierarchie in Unternehmen – Abgelehnt und doch gebraucht: Die Ambivalenz gegenüber Hierarchie. In: Austrian Management Review 1: 24-31.

<sup>5</sup> vgl. Kühl, S. 2011. Organisationen. Wiesbaden: 95ff.

<sup>6</sup> vgl. Kühl, S. 2011. Organisationen. Wiesbaden: 99ff.

<sup>7</sup> Hauschildt, J., Salomo, S. (a.a.O.): 65.

<sup>8</sup> vgl. Hamel, G. 1999. Bringing Silicon Valley inside. In: Harvard Business Review September-October: 71-84; und Garaus, C. 2011: I did it my way: Die Rolle der Selbstbestimmung in der MitarbeiterInnen-Motivation. In: Austrian Management Review 1: 99-109.



- 
- <sup>9</sup> vgl. Jansen, D. 2010. Netzwerkanalyse als Instrument der Organisationsforschung. In: Mayrhofer, W., Meyer, M. & Titscher, S. (Hg.). Praxis der Organisationsanalyse. Wien: 208-226.
- <sup>10</sup> Powell, W. W., Grodal, S. 2005. Networks of innovators. In: Fagerberg, J., Mowery, D. C. & Nelson, R. R (Hg.). The Oxford handbook of innovation. New York: 56-85.
- <sup>11</sup> vgl. Powell, W. W., Grodal, S. (a.a.O.): 61.
- <sup>12</sup> vgl. Perry-Smith, J. E. Shalley C. E. 2003. The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. In: Academy of Management Review 28: 89-106.
- <sup>13</sup> vgl. Perry-Smith, J. E. Shalley C. E. (a.a.O.): 96.
- <sup>14</sup> vgl. Conway, S. 2009. Social networks and informality in the innovation process. In: Conway, S. & Steward, F. Managing and shaping innovation. Oxford: 322-360.
- <sup>15</sup> vgl. Perry-Smith, J. E. Shalley C. E. (a.a.O.): 92ff.
- <sup>16</sup> vgl. Perry-Smith, J. E. Shalley C. E. (a.a.O.): 95ff.
- <sup>17</sup> vgl. Rost, K. 2011. The strength of strong ties in the creation of innovation. In: Research Policy 40: 588-604.
- <sup>18</sup> vgl. Cross, R., Nohria, N., Parker, A. 2002. Six myths about informal networks – and how to overcome them. In: MIT Sloan Management Review 43: 67-75.
- <sup>19</sup> vgl. Glückler, J. & Hammer, I. 2011. Situative Organisatorische Netzwerkanalyse: Das Gemeinsame herausarbeiten. In: Zeitschrift Führung + Organisation 80: 379-386 und Ricken, B., Seidl, D. 2012. Unsichtbare Netzwerke: Nutzen und Grenzen des Einsatzes der sozialen Netzwerkanalyse in der Unternehmenspraxis. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 64: 562-582.
- <sup>20</sup> vgl. Oksanen, K. & Stähle, P. 2013. Physical environment as a source for innovation: Investigating the attributes of innovative space. Journal of Knowledge Management 17: 815-827.

### Angaben zum Autor

Mag. Georg Reischauer, MA MA ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Abteilung für Arbeitswissenschaft und Organisation der Technischen Universität Wien. Seine Forschungsschwerpunkte sind Wirtschaftssoziologie und Organisationssoziologie sowie Innovationsmanagement, Organisationsdesign und strategisches Management.