2 Übergeordnete Grundlagen

Ziel dieses Kapitels ist es, begriffliche und theoretische Grundlagen vorzustellen, die für die gesamte vorliegende Arbeit von zentraler Bedeutung sind. So geht Kapitel 2.1 zunächst auf den Machtbegriff und dessen Abgrenzung von verwandten Begriffen ein, während Kapitel 2.2 übergeordnete theoretische Grundlagen der Arbeit darstellt. Hierfür wird zunächst auf den theoretischen Bezugsrahmen der Arbeit eingegangen, um anschließend zwei für die Arbeit übergeordnete Theorien, den Ressourcenabhängigkeitsansatz und den ressourcenbasierten Ansatz, vorzustellen. Somit legt Kapitel 2 die Grundlage, um in den folgenden Kapiteln der Arbeit spezifisch die intra- und interorganisationale Zusammenarbeit in der Neuproduktentwicklung unter Berücksichtigung von Macht näher zu beleuchten. Das Kapitel dient zudem dem generellen Anspruch dieser Arbeit, später postulierte Zusammenhänge auf eine ausführliche Darstellung von Theorien zu stützen.

2.1 Definitionen zum Machtbegriff

Wenn auch im alltäglichen Sprachgebrauch präsent, so ist es im Kontext der vorliegenden Arbeit bedeutend, den Machtbegriff präzise in Bezug auf Unternehmen zu definieren. In den nachfolgenden Kapiteln 2.1.1 und 2.1.2 wird daher auf wesentliche Grundlagen zum Machtbegriff eingegangen und eine Abgrenzung von eng verwandten, häufig synonym verwendeten Begriffen vorgenommen.

2.1.1 Grundlagen zum Machtbegriff

Im Wesentlichen bezeichnet Macht (im Englischen: power) die *Möglichkeit* eines Akteurs, Einfluss auf die Einstellung und das Verhalten eines anderen Akteurs zu nehmen (French/Raven 1959, S. 152; Frazier/Summers 1986, S. 169). Unter Akteuren werden sowohl einzelne Personen im Unternehmen, als auch Gruppen wie Teams, Abteilungen oder ganze Unternehmen verstanden (Emerson 1962, S. 32). Zentraler Bestandteil der Macht eines Akteurs ist dabei die *Abhängigkeit* seines Gegenübers (Emerson 1962, S. 33; Lawler/Bacharach 1987, S. 447). Diese Reziprozitätsannahme zwischen Macht und Abhängigkeit ist grundlegend für

I. Reiferscheid, *Zusammenarbeit in der Neuproduktentwicklung,*
Neue Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung,
DOI 10.1007/978-3-658-12039-9_2, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

die Beschreibung von Macht (Kim/Pinkley/Fragale 2005, S. 800). Tabelle 2-1 fasst verschiedene Definitionen zum Machtbegriff zusammen.

Tabelle 2-1: Definitionen zum Machtbegriff

Quelle	**Definition**	**Perspektive**
Blau 1964, S. 117 f.	„Finally, power is conceptualized as inherently asymmetrical and as resting on the *net* ability of a person to withhold rewards from and apply punishments to others—the ability that remains after the restraints they can impose on him have been taken into account. Its source is one-sided dependence [Hervorhebung im Original]."	Allgemein im Unternehmenskontext
Dahl 1957, S. 202 f.	„*A* has power over *B* to the extent that he can get *B* to do something that *B* would not otherwise do [Hervorhebung im Original]."	
Emerson 1962, S. 32	„[…] power must be defined as a potential influence: […] The power of actor A over actor B is the amount of resistance on the part of B which can be potentially overcome by A."	
Emerson 1962, S. 33	„[…] the power of A over B is equal to, and based upon, the dependence of B upon A."	
French/Raven 1959, S. 152	„[…] power is potential influence."	
Lawler/Bacharach 1987, S. 447	„Power is defined as a potential to influence which can take the form of either dependence or punitive (i.e., coercive) capability […]."	
Mintzberg 1983, S. 4	„Power is defined […] simply as the capacity to effect (or affect) organizational outcomes."	
Salancik/Pfeffer 1977, S. 17	„In short, power is a capacity for influence that extends far beyond the original bases that created it."	
Weber 1947, S. 152	„'Power' (*Macht*) is the probability that one actor within a social relationship will be in a position to carry out his own will despite resistance, regardless of the basis on which that probability rests [Hervorhebung im Original]."	
Atuahene-Gima/ Evangelista 2000, S. 1276	„*R&D's departmental power* was measured by four items that reflected the degree to which R&D was seen as relatively more important and powerful than marketing and other departments [Hervorhebung im Original]."	Beziehung zwischen Abteilungen in Unternehmen
Engelen/Brettel 2012, S. 490	„Thus, the power of the participant [a subunit] is a function of the degree to which others in the organization depend on his contributions."	
Kohli 1989, S. 53	„*Departmental power* is the relative importance of a department to an organization in general [Hervorhebung im Original]."	
Pfeffer/Salancik 1978, S. 230	„By power, we mean the ability of a subunit to influence organizational decisions in ways that produce outcomes favored by the subunit."	

Quelle	Definition	Perspektive
El-Ansary/Stern 1972, S. 47	„[…] define the *power* of a channel member as his *ability to control the decision variables in the marketing strategy of another member in a given channel at a different level of distribution* [Hervorhebung im Original]."	Beziehung zwischen Unternehmen
Frazier/Summers 1986, S. 169	„*Power* in this context has been defined consistently as the ability of one channel member to influence decision variables of another channel member, a potential for influence on another's beliefs and behavior […] [Hervorhebung im Original]."	
Gaski 1984, S. 10	„[…] the ability to evoke a change in another's behavior […]."	
Gaski/Nevin 1985, S. 130	„[…] power is defined as an ability, a potential, rather than actual alteration of behavior."	
Kumar/Scheer/ Steenkamp 1998, S. 226	„Although the partner's dependence gives the firm power over the partner, the firm's power encompasses more than the partner's dependence."	

Basierend auf den Definitionen zum Machtbegriff in Tabelle 2-1 können fünf wesentliche *Merkmale von Macht* herausgearbeitet werden. Erstens ist hervorzuheben, dass Macht als ein grundlegendes Potenzial zu verstehen ist, das eingesetzt werden kann, aber nicht immer sichtbar werden muss. Dies wird durch folgende weitere Aussage von Emerson (1962, S. 32) gestützt: „[…] the power defined here will not be, of necessity, observable in every interactive episode between A and B, yet we suggest that it exists nonetheless as a potential, to be explored, tested, and occasionally employed by the participants." Ähnliches wird ebenfalls durch folgende Aussage von Frazier und Antia (1995, S. 324) belegt: „In our judgment, the firm's *possession* of power must be kept distinct from *means of applying* it […] [Hervorhebung im Original]." Zweitens kann die Macht eines Akteurs immer nur in Relation zu einem anderen Akteur beurteilt werden. Emerson (1962, S. 32) beschreibt diesen Aspekt wie folgt: „[…] power is a property of the social relation; it is not an attribute of the actor." Drittens ist Macht von einer gewissen Dauerhaftigkeit geprägt: „Power is a useful concept for describing social structure only if it has a certain stability over time; it is useless if every momentary social stimulus is viewed as actualizing social power" (French/Raven 1959, S. 153). Diese Eigenschaft wird auch als Institutionalisierung von Macht bezeichnet (Salancik/Pfeffer 1977, S. 17). Viertens kann angenommen werden, dass es keine begrenzte Gesamtmenge an Macht zwischen zwei Akteuren gibt. So formulieren beispielsweise Kim, Pinkley und Fragale (2005, S. 801), dass Macht kein Nullsummenspiel darstellt: „[…] an increase in A's power does not necessarily decrease B's power, and vice versa." Fünftens verdeutlicht die Definition von Blau (1964, S. 117 f.), dass von Macht streng genommen nur gesprochen werden kann, sobald ein Ungleichgewicht hinsichtlich der Fähigkeit, einen anderen Akteur zu beeinflussen, vorliegt.

Zur Untersuchung von Macht im Unternehmenskontext ist es zudem bedeutend, die Begriffe der wahrgenommenen Macht (im Englischen: perceived power), der Gesamtmacht (im Englischen: total power, power magnitude) sowie der Machtasymmetrie (im Englischen: power asymmetry) einzuführen. Da die von anderen *wahrgenommene Macht* und die selbst eingeschätzte Macht eines Akteurs möglicherweise voneinander abweichen (Atuahene-Gima/ Evangelista 2000, S. 1271), kann es je nach Fragestellung einer Studie erforderlich sein, explizit die wahrgenommene Macht in den Fokus zu setzen. So weist bereits Gaski (1984, S. 10) auf die hohe Relevanz der wahrgenommenen Macht hin: „Indeed, it may be more correct to regard the perception itself as the source of power." Kim, Pinkley und Fragale (2005, S. 807) bezeichnen „[…] perceived power as negotiators' assessments of a party's potential power in the relationship." Beispielsweise definieren auch Atuahene-Gima und Evangelista (2000, S. 1273) die Macht der F&E-Abteilung als „[…] the degree to which it is perceived to be more powerful than other departments such as marketing" und verdeutlichen somit die hohe Bedeutung der wahrgenommenen Macht.

Weiterhin haben die Termini *Gesamtmacht* und *Machtasymmetrie* Beachtung in der Literatur erfahren. Insbesondere in der Analyse von dyadischen Daten, wie beispielsweise von zwei in der Lieferkette vertikal verbundenen Unternehmen, kann es interessant sein die Verbundenheit nicht nur aus Sicht des einen Akteurs zu betrachten, sondern auch aus der des Gegenübers (Lusch/Brown 1996, S. 19). Diese Betrachtung führt zu den Größen der Gesamtmacht, die die Summe der Macht beider in Beziehung stehender Akteure bezeichnet, und der Machtasymmetrie, welche die absolute Differenz der Macht beider Akteure zueinander widerspiegelt (Kim 2000, S. 394; Kumar/Scheer/Steenkamp 1998, S. 230).

Da der Fokus dieser Arbeit auf der Macht von Abteilungen bzw. Unternehmen als Akteuren liegt, sind hierfür in Tabelle 2-1 konkrete exemplarische Definitionen gelistet. Im *intraorganisationalen Kontext* wird angenommen, dass die Abteilungen Macht erlangen, welche in der Lage sind, für das Unternehmen kritische Probleme zu bewältigen (Pfeffer/Salancik 1978, S. 230). Diese Grundannahme geht auf die Arbeit von Hickson und Kollegen (1971) zurück. Hickson und Kollegen (1971, S. 216, 218) postulieren, dass die Macht einer Abteilung sowohl aus ihrer Fähigkeit hervorgeht Unsicherheiten für andere Abteilungen im Unternehmen zu reduzieren (im Englischen: coping with uncertainty) als auch aus ihrer Nichtersetzbarkeit (im Englischen: non-substitutability) und ihrer Zentralität in den Arbeitsabläufen (im Englischen: workflow centrality). Schlussendlich folgt dieser Ansatz der Idee von Emerson (1962, S. 33), dass die Macht eines Akteurs (hier: einer Abteilung) durch die Abhängigkeit seiner Austauschpartner (hier: anderen Abteilungen), von seiner Fähigkeit für das Unternehmen kritische Probleme zu lösen, definiert wird.

Im *interorganisationalen Kontext* lassen sich die Konzeptionierungen von Macht im Allgemeinen ebenfalls häufig auf die Abhängigkeit des Gegenübers zurückführen (z. B. Frazier/Summers 1986, S. 173; Gulati/Sytch 2007, S. 32; Wong/Wilkinson/Young 2010, S. 722, 724). Es fallen jedoch einzelne Studien auf, die den Machtbegriff für kooperierende Unternehmen weiter fassen. So postulieren Kumar, Scheer und Steenkamp (1998, S. 226, 229), wie auch zuvor Lawler und Bacharach (1987, S. 446 f.), dass neben der Abhängigkeit des Gegenübers ebenfalls die Fähigkeit und Bereitschaft, dem Gegenüber Negatives aufzuerlegen (im Englischen: punitive capability), zur Macht des betrachteten Akteurs beiträgt.

Nachdem verschiedene Definitionen präsentiert und grundlegende Merkmale des Machtbegriffs hervorgehoben wurden, ist es für eine umfassende Darstellung zum Machtbegriff im Unternehmenskontext erforderlich, abschließend noch eine sehr prominente Macht-Typologie vorzustellen. So hat sich die Typologie der *Machtbasen nach French und Raven* (1959) als eine der am häufigsten zitierten Arbeiten rund um die Untersuchung von Macht erwiesen (Carson/Carson/Roe 1993, S. 1150; Kim/Pinkley/Fragale 2005, S. 800; Podsakoff/Schriesheim 1985, S. 387; Raven 2008, S. 1). Diese umfasst ursprünglich fünf, später sechs, Machtbasen, die als besonders bedeutende Quellen von Macht angesehen werden (French/Raven 1959, S.155 ff.; Raven/Schwarzwald/Koslowsky 1998, S. 308). Dabei sind die Machtbasen komplementär zueinander zu verstehen: „It is rare that we can say with certainty that a given empirical case of power is limited to one source“ (French/Raven 1959, S. 155). Tabelle 2-2 fasst die Typologie nach French und Raven zusammen, wobei Macht durch Information in der ursprünglichen Arbeit von French und Raven (1959) noch als Bestandteil der Macht durch Wissen verstanden wurde.

Tabelle 2-2: Machtbasen nach French und Raven (French/Raven 1959, S. 155 ff.; Raven/Schwarzwald/Koslowsky 1998, S. 308)

Typ	**Beschreibung**
Macht durch Belohnung (im Englischen: reward power)	Beruht auf der Fähigkeit eines Akteurs, dem Gegenüber monetäre oder nicht-monetäre Vergütungen zu gewähren
Macht durch Zwang (im Englischen: coercive power)	Gründet in der Möglichkeit, den Gegenüber zu bestrafen
Macht durch Legitimation (im Englischen: legitimate power)	Basiert auf einer zugewiesenen und anerkannten Rolle bzw. Position des Akteurs
Macht durch Identifikation (im Englischen: referent power)	Entsteht durch das Bedürfnis des Gegenüber, sich dem Akteur anzuschließen
Macht durch Wissen (im Englischen: expert power)	Begründet in überlegenen Kenntnissen des Akteurs
Macht durch Information (im Englischen: informational power)	Entspringt bereitgestellten Informationen und logischen Argumenten des Akteurs

Eine Betrachtung der wissenschaftlichen Studien, die Macht mithilfe der Typologie von French und Raven konzeptionieren, deutet allerdings darauf hin, dass eine Anwendung im Rahmen dieser Arbeit nicht geeignet erscheint, um Macht von Abteilungen oder Unternehmen in der kollaborativen Neuproduktentwicklung zu beschreiben. Einerseits werden die Machtbasen von French und Raven typischerweise zur Untersuchung der Macht einzelner Personen im Unternehmen herangezogen (z. B. Carson/Carson/Roe 1993; Gemmill/Wilemon 1972; Kohli 1989). Andererseits wird der Frage nachgegangen, welche direkten Konsequenzen der bewusste Einsatz der verschiedenen Machtarten mitbringt, etwa auf die Effektivität der Einflussnahme (Venkatesh/Kohli/Zaltman 1995) oder die Zufriedenheit eines Geschäftspartners (Gaski/Nevin 1985; Hunt/Nevin 1974).

Schlussendlich ist anzumerken, dass die Typologie von French und Raven trotz (oder gerade wegen) der hohen Präsenz auch Kritik erfahren hat. Durch diese Kritik wird weiter bekräftigt, dass eine Definition der Macht von Abteilungen oder Unternehmen im Rahmen dieser Arbeit mittels dieser Typologie nicht sinnvoll erscheint. So bestehen beispielsweise Unklarheiten, inwiefern die Machtbasen untereinander in einer Wechselbeziehung stehen (für eine Meta-Analyse zu diesem Thema siehe Carson/Carson/Roe 1993). Ebenfalls wurden die ursprünglichen Machtbasen des Öfteren weiter differenziert oder gebündelt (z. B. Hunt/Nevin 1974; Raven 1992; Raven/Schwarzwald/Koslowsky 1998). Zudem gibt es Hinweise, dass ein Großteil der Forschung, die die Machtbasen nach French und Raven in ihre Studien einbindet, deutliche methodische Schwachstellen aufweist (Podsakoff/Schriesheim 1985, S. 388) und insbesondere die Operationalisierung der einzelnen Machtbasen anspruchsvoll erscheint (Podsakoff/Schriesheim 1985, S. 392, 401). Folglich erscheint es sinnvoll, Studien rund um die French und Raven-Typologie vorsichtig zu interpretieren (Schriesheim/Hinkin/Podsakoff 1991, S. 114).

Wie zu Beginn dieses Kapitels zu den Grundlagen des Machtbegriffs deutlich wird, sind vor allem der Einflussbegriff und der Abhängigkeitsbegriff äußerst eng mit dem Machtbegriff verwoben. Daher wird im folgenden Kapitel eine definitorische Abgrenzung des Machtbegriffs zu eng verwandten Begriffen wie beispielsweise des Einflusses und der Abhängigkeit, aber auch weiteren verwandten Bezeichnungen, vorgenommen.

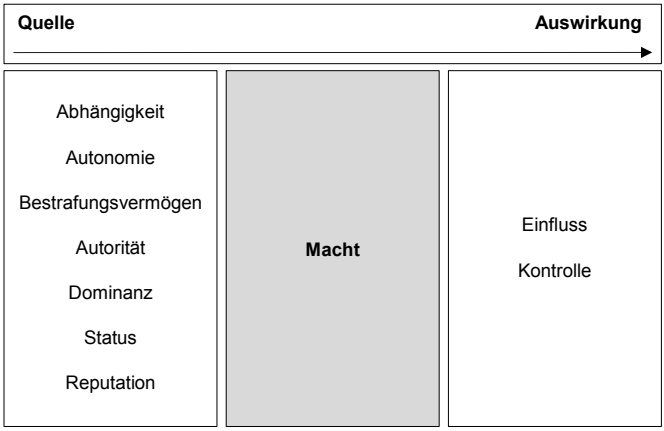
2.1.2 Abgrenzung des Machtbegriffs von verwandten Begriffen

Es ist zu beobachten, dass eine Reihe von Begriffen häufig im engen Zusammenhang mit Macht verwendet wird. Nachfolgend werden die Termini Einfluss (im Englischen: influence), Kontrolle (im Englischen: control), Abhängigkeit (im Englischen: dependence), Autonomie (im Englischen: autonomy), Bestrafungsvermögen (im Englischen: punitive capability), Autorität (im Englischen: authority), Dominanz (im Englischen: dominance), Status (im Engli-

schen: status) und Reputation (im Englischen: reputation) vom Machtbegriff abgegrenzt. Im Rahmen der für diese Arbeit durchgeführten Literatursichtung traten diese Begriffe in den Vordergrund. Je nach Komplexität des jeweiligen Begriffsverständnisses variieren die anschließenden Ausführungen hinsichtlich ihrer Länge. Aufgrund der sehr engen definitorischen Verflechtungen des Einfluss- und Abhängigkeitsbegriffs zum Machtbegriff werden für diese Begriffe im Folgenden exemplarische Definitionen in Tabellen zusammengetragen (Tabelle 2-3 und Tabelle 2-4).

Für eine anschauliche Abgrenzung der zuvor gelisteten Termini zum Machtbegriff ist es dienlich, diese zunächst in zwei Kategorien zu unterteilen, bevor sie im Verlauf dieses Kapitels näher beschrieben werden: Einerseits beziehen sich Einfluss und Kontrolle auf Phänomene, die Folgen von Macht beschreiben. Sie wären ohne die vorausgegangene Existenz von Macht nicht möglich. Andererseits bezeichnen Abhängigkeit, Autonomie, Bestrafungsvermögen, Autorität, Dominanz, Status und Reputation Elemente, die zur Gesamtmacht eines Akteurs beitragen. Sie können somit Bestandteil der Macht eines Akteurs sein, müssen aber nicht zwingend die gesamte Macht umschreiben. Abbildung 2-1 stellt die Einordnung im Rahmen dieser Arbeit grafisch dar. Auf die Zuteilung der Begriffe wird in den nächsten Absätzen mit eingegangen.

Abbildung 2-1: Abgrenzung des Machtbegriffs von verwandten Begriffen



Der *Einflussbegriff* wird in Einzelfällen synonym zum Machtbegriff verwendet (z. B. Mintzberg 1983, S. 5). Eine umfassendere Betrachtung von Studien verdeutlicht allerdings, dass Einfluss prinzipiell als eine erfolgreiche Anwendung von Macht gesehen wird (Homburg/Workman/Krohmer 1999, S. 2). Nath und Mahajan (2011, S. 61) verdeutlichen den Unter-

schied zwischen Macht und Einfluss indem sie von „potential influence“ und „manifest influence“ sprechen. Tabelle 2-3 fasst verschiedene Definitionen zum Einflussbegriff zusammen und zeigt deutlich, dass Einfluss als eine Folge von Macht kategorisiert werden kann.

Tabelle 2-3: Definitionen zum Einflussbegriff

Quelle	**Definition**
Engelen/Brettel 2012, S. 490	„[…] influence […] deals with the actual exercise of power […].“
Frazier/Summers 1986, S. 169	„[…] *influence strategies* refer to the alternative means for applying power […] [Hervorhebung im Original].“
French/Raven 1959, S. 152	„[…] influence is kinetic power […].“
Homburg/Workman/ Krohmer 1999, S. 2	„[…] *marketing's influence*, which we define as the exercised power of the marketing subunit within a business unit, relative to other subunits, over activities important to the success of the business unit [Hervorhebung im Original].“
Kohli/Zaltman 1988, S. 198	„[…] defining influence as actual changes rather than the potential to effect changes appears to be preferable […].“
Raven/Schwarzwald/ Koslowsky 1998, S. 307	„[…] power sources or bases differ from influence techniques as the former refer to potential and the latter to the actual use of the power.“

Wie das in Tabelle 2-3 aufgeführte Zitat von Frazier und Summers (1986) bereits andeutet, existiert ein separater Forschungsstrom, der sich verschiedenen Einflussstrategien widmet. Dieser Strom ist folglich eng mit der Forschung rund um den Machtbegriff verbunden, fokussiert sich aber auf die Konsequenzen der Machtanwendung auf verschiedene Arten. Beispielsweise werden die abgeleiteten Einflussstrategien in weiche Strategien (im Englischen: soft influence tactics/strategies), wie beispielsweise das Aussprechen von rational logischen Empfehlungen, und harte Strategien (im Englischen: hard influence tactics/strategies), etwa das beharrliche Einwirken auf den Gegenüber, unterschieden (z. B. Atuahene-Gima/Li 2000, S. 454). Eine weitere Typologie zu Einflussstrategien unterteilt in zwingende Strategien (im Englischen: coercive strategies) und Strategien, die frei von Zwang sind (im Englischen: noncoercive strategies) (z. B. Payan/McFarland 2005, S. 67). Forschung rund um verschiedene Einflussstrategien findet sich sowohl im intra- als auch interorganisationalen Kontext (z. B. Atuahene-Gima/Li 2000; Venkatesh/Kohli/Zaltman 1995 bzw. Frazier/Summers 1984; Payan/ McFarland 2005).

Kontrolle ist der zweite zu definierende Begriff, der im Rahmen dieser Arbeit als eine Konsequenz von Macht eingeordnet wird. Hierbei wird der Literaturzusammenfassung von Mohr, Fisher und Nevin (1996, S. 104) gefolgt: „[…] *control* is best viewed as an outcome of power and results when a firm is successful in modifying its partner's behaviors […] [Hervorhebung im Original].“ So stellen auch bereits El-Ansary und Robicheaux (1974, S. 2) fest: „Control is

the ability to predict events and achieve desired outcomes. Control can be measured in terms of compliance to the mandates of the source of authority or power. Therefore, control is achieved via authority or power."

Um Kontrolle als Konsequenz von Macht zu klassifizieren, wird streng genommen auf den Begriff des erzielten Kontrollniveaus Bezug genommen. So gibt das Kontrollniveau das Ergebnis an, inwiefern ein gewünschtes Verhalten des Gegenübers sichergestellt wurde, während hingegen Kontrollmechanismen organisatorische Einrichtungen bezeichnen, um Verhalten zu beeinflussen und Kontrollprozesse Vorgänge beschreiben, um Verhaltensweisen zu regulieren (Das/Teng 1998, S. 493). Je nach Forschungsfrage können dann weiterhin verschiedene Kontrollmechanismen untersucht werden, etwa formelle oder informelle (z. B. Bonner/Ruekert/Walker 2002, S. 235; Smets/Langerak/Rijsdijk 2013, S. 1244). Im Kontext dieser Arbeit ist der Kontrollbegriff letztlich aber auch noch von der sogenannten Ressourcenkontrolle zu differenzieren. Die Möglichkeit, über Ressourcen zu verfügen, von denen andere Akteure abhängig sind, ist wiederum als Machtquelle anzusehen (Astley/Sachdeva 1984, S. 106).

Mit Blick auf die linke Seite von Abbildung 2-1 ist der *Abhängigkeitsbegriff* wohl der wichtigste Begriff, um die Macht eines Akteurs zu erklären: „Providing needed benefits others cannot easily do without is undoubtedly the most prevalent way of attaining power, though not the only one […]" (Blau 1964, S. 118). Wie Astley und Sachdeva (1984, S. 105) zusammenfassen, hat insbesondere die Arbeit von Emerson (1962) es nahezu unmöglich gemacht, über Macht zu sprechen ohne darauf einzugehen, dass Macht mit der Abhängigkeit des Gegenübers korrespondiert. Emersons Grundannahme, „[i]n short, *power resides implicitly in the other's dependency* [Hervorhebung im Original]" (Emerson 1962, S. 32), deutet darauf hin, dass es im Rahmen dieser Arbeit wichtig ist, ebenfalls den Abhängigkeitsbegriff als eine Quelle von Macht genauer zu beschreiben. Tabelle 2-4 listet daher exemplarische Definitionen zum Begriff der Abhängigkeit auf.

Tabelle 2-4: Definitionen zum Abhängigkeitsbegriff

Quelle	**Definition**
Emerson 1962, S. 32	„A *depends* on B if he aspires to goals or gratifications whose achievement is facilitated by appropriate actions on B's part [Hervorhebung im Original]."
Emerson 1962, S. 32	„The dependence of actor A upon actor B is (1) directly proportional to A's *motivational investment* in goals mediated by B, and (2) inversely proportional to the *availability* of those goals to A outside of the A-B relation [Hervorhebung im Original]."
Frazier 1983a, S. 71	„[…] its [a firm's] need to maintain the relationship in order to achieve desired goals."
Heide/John 1988, S. 23	„When replacing or substituting an exchange partner is difficult, the potential alternatives are few and dependence is increased."

Quelle	Definition
Kumar/Scheer/ Steenkamp 1998, S. 229	„[…] we view a firm's dependence as flowing from (1) the value received by the firm through its relationship with the partner and (2) the extent to which the partner and the value received are irreplaceable."
Scheer/Miao/Garret 2010, S. 92	„*Benefit-based dependence*—the need to maintain the relationship because of the irreplaceable net benefits that result from the on-going relationship […]. In contrast, *cost-based dependence*—the need to maintain the relationship because of the *new* costs that will be incurred if the relationship ends […] [Hervorhebung im Original]."

Es kann festgehalten werden, dass die zwei gelisteten Definitionen des Abhängigkeitsbegriffs von Emerson (1962) Grundlage für viele empirische Untersuchungen darstellen. So haben alle weiteren in Tabelle 2-4 gelisteten Autoren zwar begriffliche Weiterentwicklungen vorgenommen, letztlich aber stets Emerson (1962) als Urquelle angeführt. Während Abhängigkeit im Allgemeinen als eindimensionales Konstrukt betrachtet wird, je nach Studie mit unterschiedlich starker inhaltlicher Ausrichtung auf die vom Gegenüber erhaltenen Vorteile oder auf die Schwierigkeit, den Gegenüber zu ersetzen, erproben Scheer, Miao und Garrett (2010, S. 92) eine zweidimensionale Konzeptionierung von Abhängigkeit (Englischen: benefit-based dependence; cost-based dependence). Scheer, Miao und Palmatier (2014, S. 4) bezeichnen diese Dimensionen als „relationship value dependence" und „switching cost dependence". Des Weiteren kann im Zusammenhang mit dem Abhängigkeitsbegriff, wie bereits beim Machtbegriff, zwischen dem gesamten Ausmaß der gegenseitigen Abhängigkeit (im Englischen z. B. total (inter)dependence, mutual dependence) und der Asymmetrie der Abhängigkeit (im Englischen z. B. interdependence asymmetry, dependence imbalance) unterschieden werden (z. B. Casciaro/Piskorski 2005, S. 168 f.; Emerson 1962, S. 32, 34; Gundlach/Cadotte 1994, S. 516; Kumar/Scheer/Steenkamp 1995, S. 348).

Der *Autonomiebegriff* kann als Gegensatz zum Abhängigkeitsbegriff verstanden werden. So bezieht sich Autonomie grundsätzlich auf ein unabhängiges Handeln von Akteuren (Pfeffer/ Salancik 1978, S. 261). Organisationale Autonomie wird von Oliver (1991, S. 944 f.) wie folgt definiert: „Organizational autonomy refers to an organization's freedom to make its own decisions about the use and allocation of its internal resources without reference or regard to the demands or expectations of potential linkage partners." Ähnlich beschreibt Sethi (2000, S. 337) die Autonomie eines Teams: „[…] the extent to which team members had the freedom to make their own project-related decisions and conduct their work the way they deemed fit without interference from senior managers." Beide exemplarischen Begriffsdefinitionen betonen das zentrale Merkmal des Autonomiebegriffs, Entscheidungen unabhängig zu treffen. Da die Möglichkeit, Entscheidungen zu bestimmen, auch als Macht eines Akteurs definiert wird (siehe die Definition von Weber 1947 in Tabelle 2-1), wird Autonomie im Rahmen dieser Arbeit als eine Größe eingegliedert, die zur gesamten Macht eines Akteurs beiträgt.

http://www.springer.com/978-3-658-12038-2

Zusammenarbeit in der Neuproduktentwicklung
Die Bedeutung von Macht aus einer intra- und interorganisationalen Perspektive

Reiferscheid, I.

2016, XXIII, 215 S. 14 Abb. in Farbe., Softcover
ISBN: 978-3-658-12038-2