
Organisation, Kommunikation und Architektur

*Ergebnisbericht 02 der
Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Berlin*

*Ergebnisbericht 02
Mai 2002*

*Prof. Dr. Wenzel Matiaske
Universität Flensburg*

Der Autor:

Prof. Dr. Wenzel Matiaske ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal und Organisation, am Institut für Internationales Management der Universität Flensburg und Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Berlin.

Dieser Ergebnisbericht einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© **Wenzel Matiaske,**
Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Berlin

Flensburg/Berlin 2002

Kontakt zum Autor:

Prof. Dr. Wenzel Matiaske
Universität Flensburg
Internationales Institut für Management
Lehrstuhl für Personal und Organisation
Kanzleistraße 91-93
24943 Flensburg

Tel.: 0461/805-2971
Fax: 0461/805-2970
mail: matiaske@uni-flensburg.de
wenzel.matiaske@werkstatt-opf.de

**Kontakt zur Werkstatt für
Organisations- und Personalforschung e.V.:**

Dietmar Hüdepohl
Laubacherstraße 32II
14187 Berlin
Tel.: 030/89739919
Fax: 030/89739919

email: Kontakt@Werkstatt-opf.de
Internet: www.werkstatt-opf.de

**Vorstandsmitglieder und
wissenschaftlicher Beirat der
Werkstatt für Organisations-
und Personalforschung e.V.:**

Prof. Dr. Albert Martin
Prof. Dr. Wenzel Matiaske
Dr. Thomas Mellewig
Prof. Dr. Eckart Minx
Prof. Dr. Werner Nienhäuser
Prof. Dr. Florian Schramm

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
2	Zielsetzung und Aufbau	3
3	Befunde	5
3.1	Netzwerke	5
3.2	Einstellungen	12
3.3	Architektur	15
4	Abschließende Bemerkungen	16

1 Einleitung

Organisation, Kommunikation und Architektur sind Themen, die sowohl in der Theorie als auch in der Praxis weitgehend getrennt voneinander behandelt werden.

Organisation bezeichnet nach herkömmlicher Auffassung die Teilung von Aufgaben einerseits und ihre Zuordnung zu Stellen, Abteilungen und Prozessen andererseits. Kommunikation meint dieser Interpretation entsprechend die Ordnung der Informationsflüsse entlang der Weisungsbefugnisse oder der „Dienstwege“ auf gleicher Ebene. Die Architektur bleibt äußere Hülle und schmückendes Beiwerk; ihre weitergehende Funktion für das Organisieren dagegen unbeachtet.

Moderne Organisationskonzepte setzen im Unterschied zu herkömmlichen Formen des Organisierens auf Kommunikation. Die ungebundene Information, der „kleine Dienstweg“, soll die Zusammenarbeit erleichtern. Sie wird jedoch häufig nur als Norm eingefordert, ohne dass die Organisation ihren Mitgliedern die Mittel zur Kooperation in die Hand gibt. Normative Appelle allein sind aber nur ein unzureichendes, gelegentlich sogar falsches, weil kontraproduktives Mittel, um Zusammenarbeit herzustellen.

Eine Option, Organisation als kommunikatives Netzwerk zu gestalten, besteht darin, Verflechtungen zwischen den Interessen und den von den Mitgliedern kontrollierten Ressourcen herzustellen. Diese Verflechtungen ermöglichen den Austausch. Darüberhinaus sind Orte des Austausches notwendig: Marktplätze, die Angebot und Nachfrage zusammenführen.

Architektur kann diese Orte des Austausches herstellen. Die Gestaltung von Foren zur Information, die räumliche Anordnung der Arbeitsgruppen und die Schaffung von Orten zur beiläufigen Kommunikation sind einige architektonische Möglichkeiten zur Unterstützung des Austausches.

Die architektonische Gestaltung unterstützt den Austausch ebenso wie die organisatorische Zuordnung der Aufgaben und Ressourcen nur indirekt. Im Unterschied zum normativen Apell, der die Interessen der Organisationsmitglieder direkt zu beeinflussen versucht, schaffen die indirekten Steuerungsinstrumente lediglich Kontaktgelegenheiten. Fruchtbare Gespräche haben jedoch nicht notwendig formelle Treffen zur Voraussetzung. Vielmehr sind sie häufig das Ergebnis zwangloser Einladungen.

Vertrauen ist eine weitere wichtige Randbedingung, potentiellen Austausch in Kooperation zu verwandeln. Vertrauen entwickelt sich aus der Erfahrung gelungener Interaktion. Die architektonische Einladung zum Gespräch ist auch deshalb von besonderer Bedeutung, weil sie Orte persönlicher Begegnung schafft und

Vertrauen sich leichter im direkten Umgang als bei technisch vermittelter Kommunikation einstellt. Darüberhinaus fördert direkter Kontakt die Verlässlichkeit der Information und die Güte der darauf basierenden Entscheidungen.

Die genannten indirekten Steuerungsinstrumente steigern das Potenzial der organisationsinternen Kommunikation; sie bieten selbstverständlich keine Garantie des Gelingens. Weitere soziale, organisatorische und technische Mechanismen sollten mit diesen Steuerungsinstrumenten zusammenwirken: Personalführung kann die Herausbildung des Vertrauens fördern, indem sie Verlässlichkeit unterstützt, die Organisation von Treffen kann den Informationsfluss verstetigen und Technik hilft die Übermittlung zu beschleunigen sowie die Dokumentation zu erleichtern, um nur einige Instrumente zu benennen.

2 Zielsetzung und Aufbau

Wichtige Informationsgrundlage der architektonische Gestaltung von Austauschforen und Kontaktgelegenheiten ist eine Aufnahme der Informationsstruktur in der Organisation. Dabei geht es nicht primär, wie in anderen Ansätzen der Kommunikationsuntersuchung, um die Erhebung klimatischer und kultureller Bedingungen, sondern um Aufzeichnung der Informationsflüsse. Zielsetzung der Befragung mittels des „Fragebogens zum internen Organisationskapital“ ist eine Kartierung der Informationslandschaft.

Die Erhebung der Informationsströme erfolgt auf zwei Wegen. Einerseits fragt das Instrument direkt nach aufgabenbezogenen Kontaktstellen in der Organisation und zeichnet die persönlichen, informellen Kontakte auf. Andererseits fragt das Instrument indirekt nach den Verflechtungen, die sich aus der Zuordnung zu Organisationseinheiten, Arbeitsgruppen und Aufgabengebieten sowie der Kontrolle von Ressourcen wie Fachwissen oder externen Kontakten ergeben. Die indirekten Verbindungen sind — bildlich gesprochen — Treffpunkte wie Kneipen, die bestimmte Personen besuchen. Die direkten Verbindungen entsprechen den Gesprächen, die an den Tresen dieser Kneipe geführt werden.

Im Ergebnis präsentiert sich die Organisationslandschaft in mehreren Graphen, deren Punkte die Organisationsmitglieder und deren Verbindungen die potenziellen bzw. realisierten Informationsflüsse darstellen. Technisch ausgedrückt wird die Organisation in einer Metamatrix beschrieben, die sich aus Teilmatrizen (Personen zu Personen, Personen zu Organisationseinheit, Personen zu Aufgaben, Personen zu aufgabenbezogenem Fachwissen, Personen zu externen Kontakten etc.) zusammensetzt.

Hinsichtlich des organisatorischen Designs liefert die Netzwerkanalyse der Meta-matrix Hinweise auf notwendige Redundanzen, potenzielle Überlastungen sowie Schwachstellen im Netzwerk. Bezüglich der architektonischen Gestaltung erweist sie sich als wertvoll, weil sie Hinweise liefert, an welchen Stellen der Organisation Kontaktgelegenheiten geschaffen werden sollten. Es ist zu betonen, dass die Erhebung die Ist-Landschaft der Organisation kartiert. Sollen im Anschluss an die Analyse Maßnahmen zur Umgestaltung der Organisation vorgenommen werden, so sind diese bei der architektonischen Gestaltung zu berücksichtigen.

Darüberhinaus erfragt das Instrument personengebundene Informationen, u. a. zur Arbeitszufriedenheit, zum Handlungsspielraum und zur Bewertung der Zusammenarbeit. Diese Einstellungen werden einerseits wie in konventionellen Kommunikationsanalysen zur Bestimmung des Organisationsklimas erhoben. Andererseits sollen die persönlichen Einstellungen mit strukturellen Parametern der Netzwerkdaten in Beziehung gesetzt werden.

Schließlich erhebt der Fragebogen die vorhandene und die gewünschte Ausstattung der Arbeitsplätze, der Arbeitsumgebung sowie Wünsche zum Gestaltungsstil. Diese Daten dienen unmittelbar der architektonischen Planung der Arbeitsplätze.

Die Berichterstattung der Befunde im dritten Kapitel folgt der genannten Reihenfolge. Abschnitt eins stellt wichtige netzwerkanalytische Befunde vor. Der zweite Abschnitt berichtet Maßzahlen zentraler Einstellungen wie Arbeitszufriedenheit, Handlungsspielraum oder Beurteilungen der Kooperation und setzt diese mit der Stellung im Informationsnetzwerk in Beziehung. Der Bericht schließt mit einigen allgemeinen Angaben zur Ausstattung der Arbeitsplätze und der Arbeitsumgebung. Eine detaillierte Darstellung dieser Befunde wäre im Rahmen dieses Berichtes fehl am Platze; sie steht jedoch dem Architekten zur Verfügung.

3 Befunde

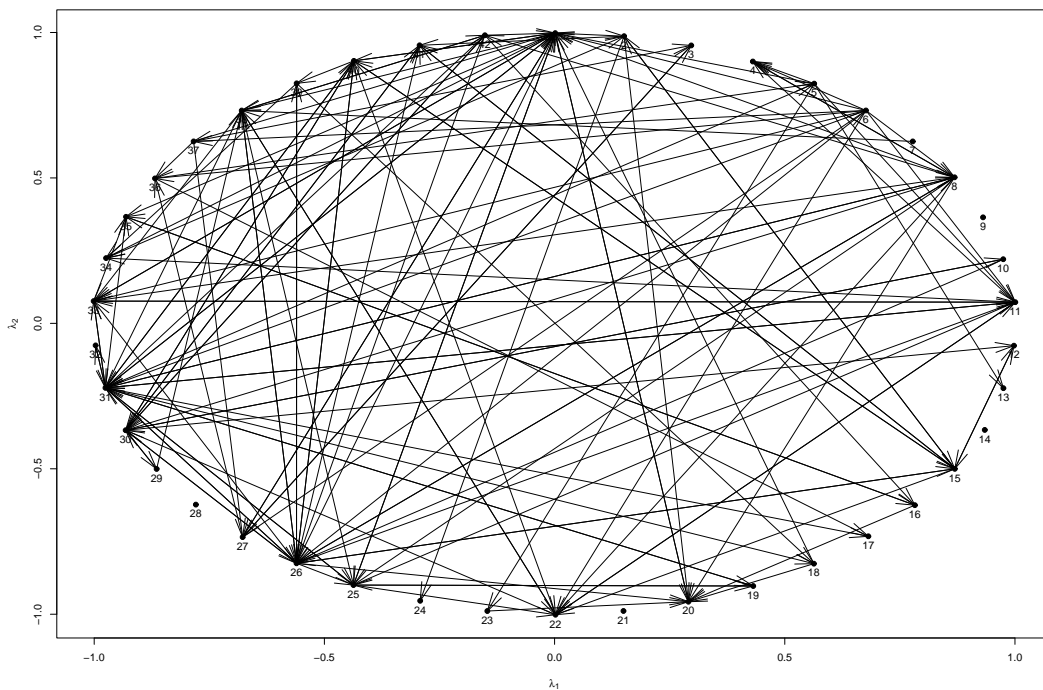
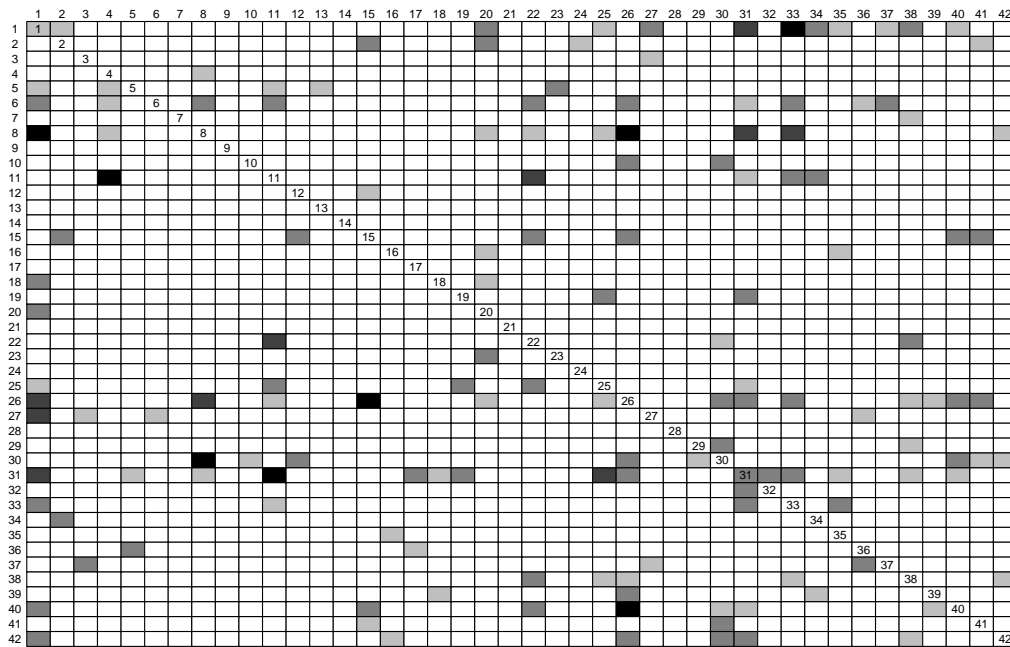
3.1 Netzwerke

Die wichtigste Information hinsichtlich der räumlichen Anordnung der Arbeitsgruppen enthält das personen- bzw. abteilungsbezogene Netzwerk des Informationsaustauschs. Die Diskussion der netzwerkanalytischen Befunde beschränkt sich daher auf diesen Ausschnitt der Metamatrix.

Die Befragung stützt sich auf 30 Interviews. Von den Interviewten wurden jedoch auch Kontaktpersonen genannt, die selbst nicht an der Befragung teilgenommen haben. Diese Punkte wurden zur Auswertung der Netzwerkdaten generiert, um auch deren Position in den Netzwerken bestimmen zu können. Insgesamt basiert die Analyse auf 42 Punkten.

Notwendigerweise lässt sich mittels einer Teilerhebung das Netzwerk des Informationsaustausches nur unvollständig rekonstruieren. Der Graph weist entsprechend eine relativ geringe Dichte ($d = 0.086$) auf, d. h. nur rund 9% der 1722 möglichen Verbindungen werden genutzt. Ferner ist festzustellen, dass der Graph fünf Punkte ohne Verbindungen zu anderen enthält. Der Graph enthält also rund 17% isolierte Punkte. Schließlich lässt sich das Netzwerk kaum sinnvoll partitionieren, also in personen-, aufgaben- oder positionsbezogene Blöcke einteilen.

Begründet sind diese Ergebnisse allerdings nicht nur in der Unvollständigkeit der Erhebung, sondern auch im Antwortverhalten der Interviewten. Das eingesetzte Erhebungsinstrument enthält aus Sicht der Befragten sensible Daten, weil eine Kartierung der Netzwerke die Nennung der Namen von Austauschpartnern innerhalb und außerhalb der Organisation verlangt. Mithin ist ein erhebliches Maß an Vertrauen in die Interviewer bzw. die mit der Datenanalyse betraute Institution erforderlich. Dieses lässt sich mittels umfassender Vorabinformation über Aufbau und Zweck der Befragung sowie über die Gewährleistung der Anonymität im Zusammenhang mit der Datenanalyse und der Weitergabe der Befunde herstellen. Im Fall der vorliegenden Erhebung sind diesbezüglich einige Fehler in der Vorbereitung der Erhebung festzuhalten, die sich im Antwortverhalten der befragten Organisationsmitglieder niederschlagen. In der Folge sind eine Vielzahl fehlender oder unpräziser Angaben bei Namensgeneratorfragen zu verzeichnen. Dies betrifft selbst bei der unverfänglichen Frage nach aufgabenbezogenen Informationspartnern ein Drittel der Antworten.



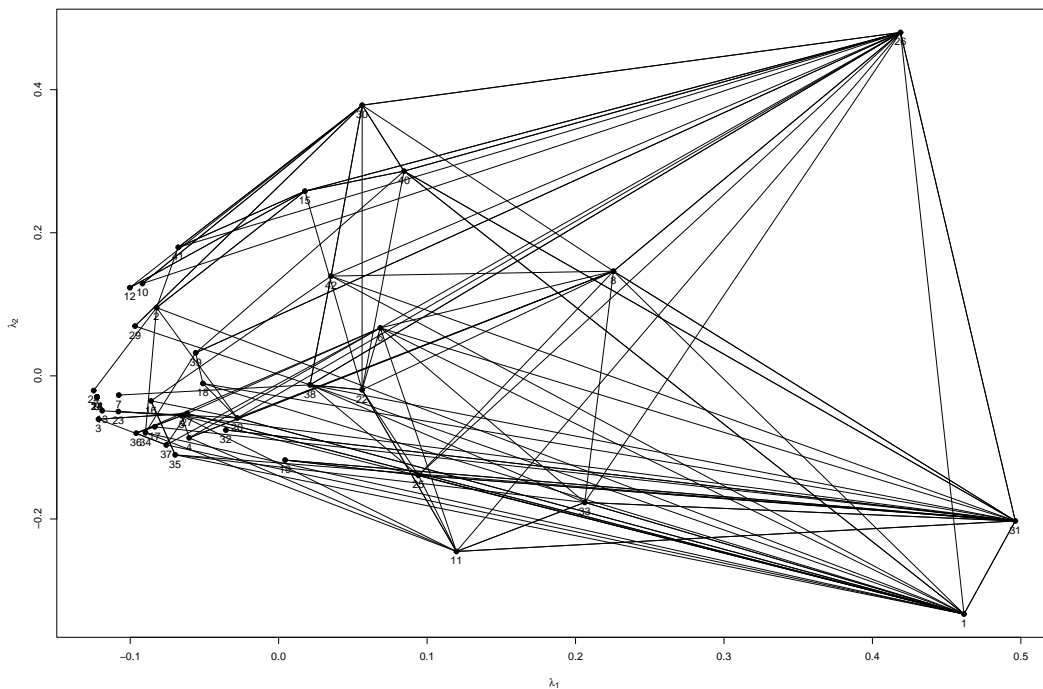
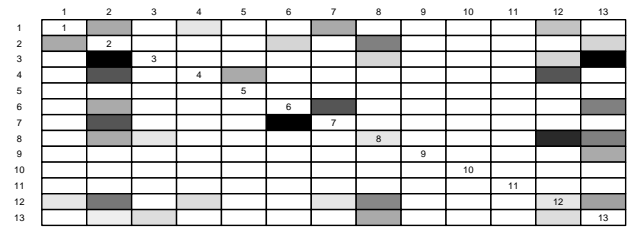


Abb. 1: Das Netzwerk des informellen Informationsaustausches

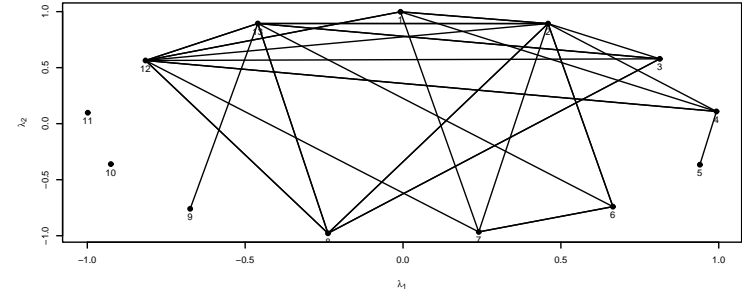
Die vorstehend abgebildeten Graphen des Netzwerkes des Informationsaustausches dienen daher nicht analytischen Zwecken, sondern sollen vor allem die Möglichkeiten netzwerkanalytischer Techniken veranschaulichen. Die schematische Darstellung der Kontaktmatrix lässt, weitaus deutlicher als der kreisförmig angeordnete Graph, die geringe Dichte des Netzwerkes erkennen. Mehr als 90% der Zellen sind unbesetzt. Viele der besetzten Zellen weisen zudem lediglich schwache Bindungen auf. Die dritte Graphik veranschaulicht, dass sich ein großer Teil der Kontakte auf wenige Personen konzentriert. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass die Leitung einer Abteilung oder Arbeitsgruppe von den Befragten stellvertretend für den direkten Kontaktpartner innerhalb der Gruppe genannt worden ist.

Auch wenn diese Befunde hinsichtlich der architektonischen Gestaltung keine hinreichende Informationsbasis zur internen Anordnung der Arbeitsgruppen bereitstellen, ist dieser Teil der Erhebung nicht ohne Nutzen. Da zusätzliche Fragen zu den Beziehungen zwischen den Abteilungen erhoben worden sind, können diese in Kombination mit dem vorgestellten Kontaktnetzwerk dazu dienen, die Informationsflüsse auf Abteilungsebene abzubilden.

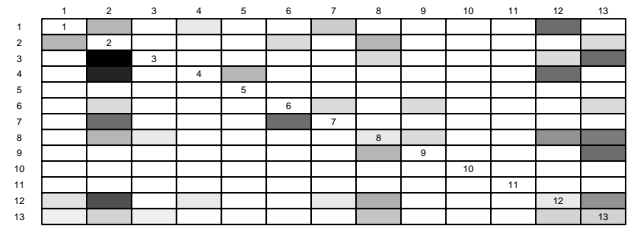
Formale Kooperation



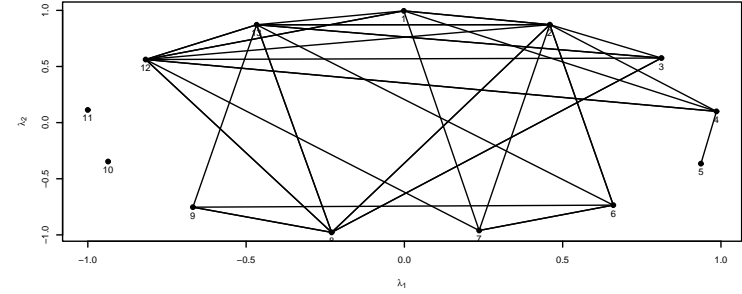
(IST-Analyse)



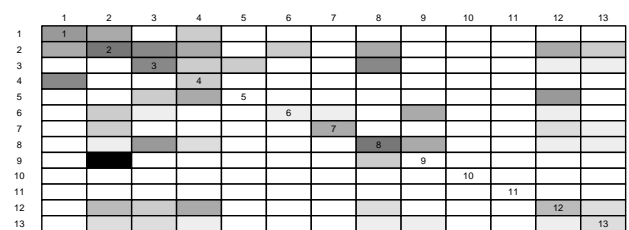
Formale Kooperation



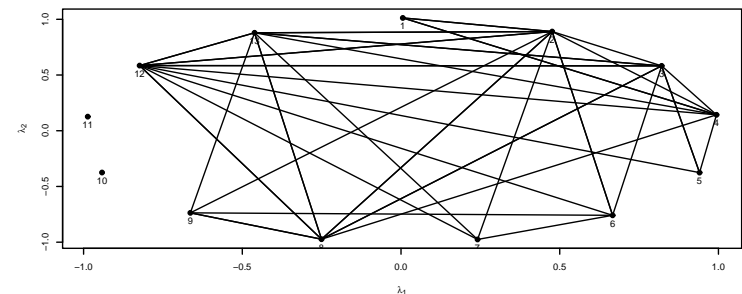
(Soll-Analyse)



Informeller Austausch



(IST-Analyse)



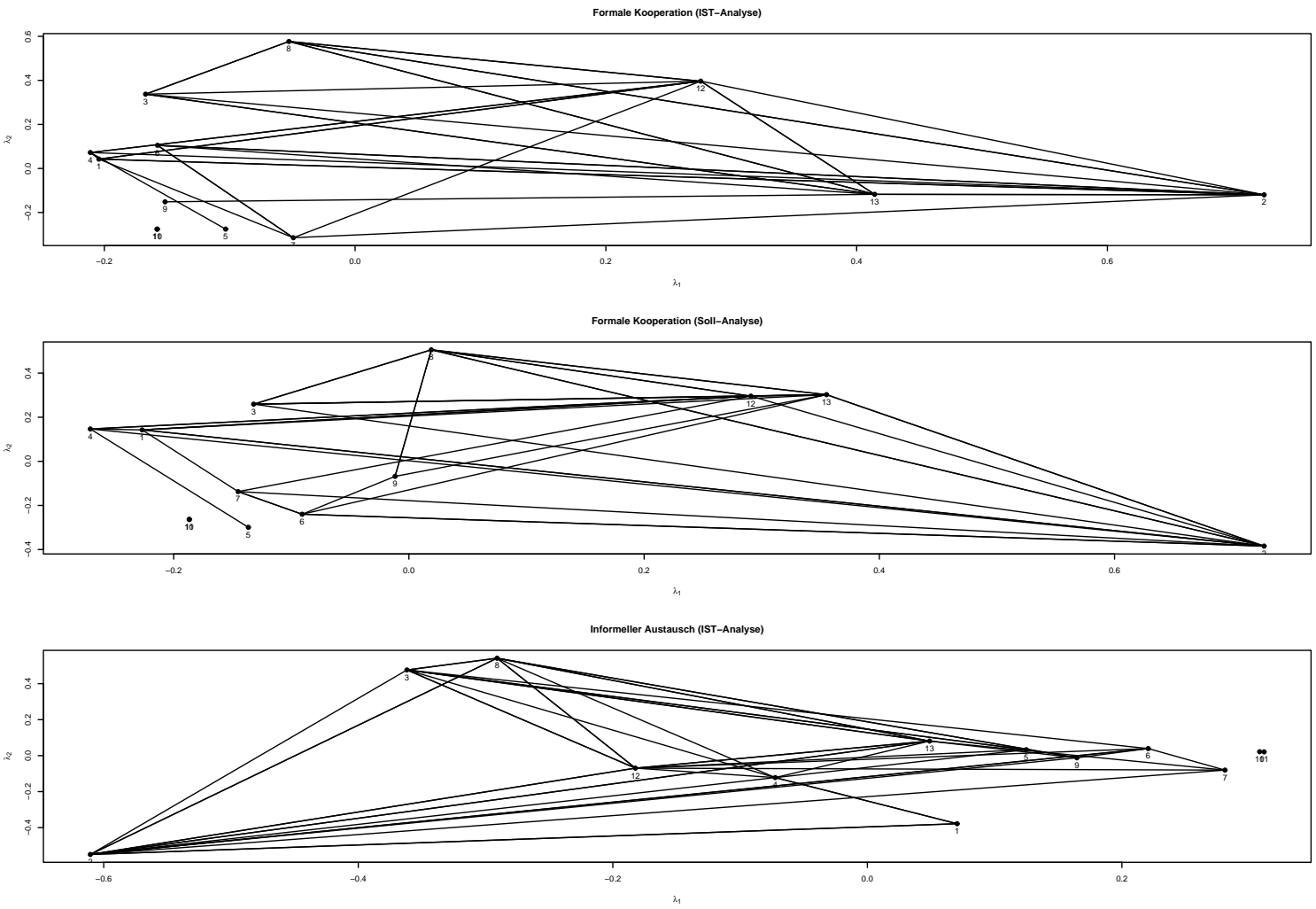


Abb. 2: Formale Kooperation und informeller Austausch auf Abteilungsebene

Die Analysen auf Abteilungsebene sind in den vorgehenden Abbildungen zusammengefasst. Die Darstellungen enthalten die Graphen der formalen Kooperation auf Ebene der Abteilungen wie sie sich aus Sicht der Befragten darstellt (IST-Analyse) bzw. wie sie notwendig wäre (SOLL-Analyse). Ferner ist der bereits zuvor vorgestellte Graph des informellen Austausches enthalten, nun aber auf Abteilungsebene verdichtet (Informell IST-Analyse). Technisch formuliert wurden zur Analyse sowohl die sender- als auch die empfängerbezogenen Angaben auf Abteilungsebene gemittelt.

Die Dichte der Graphen fällt auf Grund der Aggregation höher aus. Sie bewegt sich zwischen 22% bzw. 29% der möglichen Beziehungen ($d_{formal-ist} = 0.22$; $d_{formal-soll} = 0.25$; $d_{informal-ist} = 0.29$). Die Dichte würde höher ausfallen, enthielte der Graph nicht zwei isolierte Abteilungen (Rezeption, Special Projects). Dieser Sachverhalt ist möglicherweise zufallsbedingt, weil diese Organisationseinheiten nur mit jeweils einer Person besetzt sind.

Bemerkenswert ist die hohe Übereinstimmung zwischen IST- und SOLL-Kooperation auf Ebene der Abteilungen. Die Korrelation zwischen beiden Graphen beträgt $r_{ist-soll} = 0.88$, d. h. rund 77% der Verbindungen in beiden Graphen sind deckungsgleich. Weitaus niedriger ist die Korrelation zwischen der IST- bzw. SOLL-Kooperation und dem Netzwerk des informellen Informationsaustausches. Die Korrelationen betragen $r_{ist-inf} = 0.11$ bzw. $r_{soll-inf} = 0.23$. Entsprechend überlappen sich lediglich 1 bis 5% beider Verteilungen. Inhaltlich ausgedrückt sind die informellen Kreise der Information keineswegs deckungsgleich mit den formal wichtigen Beziehungen. Die informellen Netze ergänzen und überlappen vielmehr die formal notwendige Kooperation und tragen zur Robustheit der Organisation bei.

Besondere Bedeutung hinsichtlich der organisatorischen wie architektonischen Gestaltung hat die Position der einbezogenen Abteilungen in den Netzwerken. Die Position der Abteilungen im formalen bzw. informellen Informationsaustausch kann auf verschiedenen Wegen bestimmt werden. Die einfachste Möglichkeit besteht darin, die bei einer Abteilungen eingehenden oder von ihr ausgehenden Beziehungen zu zählen. Diese Sichtweise der Zentralität einer Abteilung vernachlässigt allerdings die Beziehungen höherer Ordnung, also den Sachverhalt, dass eine Position im Graph auch auf indirekten Wege, durch Vermittlung einer anderen Abteilung erreicht werden kann. Alltagsweltlich ausgedrückt erreicht eine direkte Mitteilung an enge Freunde letztlich entfernte Bekannte. Wir verwenden hier eine Maßzahl (Zentralität nach Hubbel), die auch die Verbindungen höherer Ordnung berücksichtigt.

Tabelle 1 weist die Ergebnisse dieser Analyse aus. Aus Sicht der Befragten sollten die Abteilungen „Sales“, „Electrical-“ und „Mechanical Engineering“ sowie

Nr.	Name	Zentralität (Hubbel)		
		Soll-Koop.	Ist-Koop.	Ist-Info.
12	Sales	3.420	2.823	1.951
3	Elec. Eng.	3.363	3.107	1.989
8	Mech. Eng.	3.199	2.944	2.183
4	Management	3.188	2.560	1.381
1	Accounting	2.745	2.072	1.696
13	Workshop	2.292	1.811	1.492
2	Purchasing	2.201	2.213	2.982
9	Quality	2.179	1.255	2.221
7	Logistics	2.173	2.655	1.523
6	Stock	1.670	2.442	1.647
5	IT	1.000	1.000	1.585
10	Reception	1.000	1.000	1.000
11	Sp. Projects	1.000	1.000	1.000

Tab. 1: Zentralität der Abteilungen

das „Management“ eine zentrale Position in der formellen Kooperation einnehmen. Eine wichtige Rolle spielen in dieser Vorstellung ferner die Abteilungen „Accounting“, „Workshop“ und „Purchasing“. In der IST-Kooperation zwischen den Abteilungen nehmen dagegen die Bereiche „Logistics“ und „Stock“ eine bedeutendere Rolle ein. Weniger bedeutsam in der aktuellen internen Kooperation sind im Vergleich zur SOLL-Vorstellung dagegen das „Management“, der „Workshop“ und das „Accounting“.

Im informellen Informationsaustausch verändert sich die Rangfolge nochmals. Besonders wichtig sind hier die Abteilungen „Purchasing“, „Quality“ und „Mechanical Engineering“. Das „Management“ spielt diesbezüglich keine Rolle. Die „zwei Welten“ des formellen und informellen Informationsaustausches, welche die Firma charakterisieren, drückt sich besonders in der Position des „Purchasing“ in den Rangfolgen aus. Obwohl dieser Bereich aus Sicht der Befragten in Soll- und Ist-Kooperation auf formeller Ebene nur eine Stellung im mittleren Bereich einnimmt, ist diese Abteilung zentral bezüglich des Informationsaustausches im Informalen. Hinweise aus bzw. an das Purchasing spielen möglicherweise eine wichtigere Rolle für das Funktionieren der Organisation insgesamt als ihre Verortung in der kognitiven Landkarte der formalen Organisation vermuten lässt.¹

¹ Die Aussagen gelten in gleicher Weise für den Workshop. Dessen Stellung im informellen Informationsaustausch ist auf Grund der Verdichtung zu Mittelwerten in Tabelle 1 nicht adäquat wiedergegeben, da sich diese Angaben auf eine Person konzentrieren (vgl. auch Abbildung 3). Vielmehr nimmt diese Abteilung ebenso wie das Purchasing im informellen Informations-

3.2 Einstellungen

Zu den wichtigsten Einstellungsvariablen der Personal- und Organisationsforschung gehören die Arbeitszufriedenheit sowie Einschätzungen des persönlichen Handlungsspielraums (Entscheidungs- und Tätigkeitsspielraum) in der Organisation. Das standardisierte Interview enthält diese Fragen. Darüberhinaus beinhaltet der Bogen Einschätzungen der Kooperation und wichtiger Einflussgrößen auf das Gelingen der Zusammenarbeit.

Handlungsspielraum und Arbeitszufriedenheit sind im Regelfall positiv korreliert, d. h. die Arbeitszufriedenheit steigt mit wachsendem Handlungsspielraum. Dies gilt auch hier. Die Korrelation zwischen beiden Variablen beträgt $r_{az-hsr} = 0.64$, was als Hinweis auf die Gültigkeit der Messungen gewertet werden kann.

Im Mittel aller Befragten sind beide Werte positiv ausgeprägt. Sie liegen mit $\bar{x} = 0.76$ (für die Arbeitszufriedenheit) und $\bar{x} = 0.67$ (für den Handlungsspielraum) oberhalb des theoretischen Mittelwertes von 0.5. Allerdings sind bezüglich beider Variablen große Schwankungsbreiten zu verzeichnen. Die Arbeitszufriedenheit variiert zwischen $min = 0.22$ und $max = 1.00$; der wahrgenommene Handlungsspielraum bewegt sich zwischen den Werten $min = 0.33$ und $max = 0.90$.

Nr.	Name	Mittelwerte	
		Arbeitszufriedenheit	Handlungsspielraum
3	Elec. Eng.	0.50	0.63
12	Sales	0.69	0.71
2	Purchasing	0.72	0.54
6	Stock	0.78	0.60
1	Accounting	0.81	0.69
13	Workshop	0.82	0.63
8	Mech. Eng.	0.86	0.74
7	Logistics	0.89	0.75

Tab. 2: Arbeitszufriedenheit und Handlungsspielraum

Tabelle 2 weist die Mittelwerte für Abteilungen mit mehreren Befragten aus. Die Rangfolge der Kennwerte gibt Hinweise auf Bereiche, in denen möglicherweise Maßnahmen zur Erhöhung der Zufriedenheit und des wahrgenommenen Handlungsspielraums zu ergreifen sind.

austausch eine zentrale Stellung ein, ohne dass sich diese Stellung im „formalen Bewusstsein“ der Befragten niederschlägt.

Nr.	Name	Komm.	Vision	Koord.	Mittelwerte			
					Empathie	Koop.	P.-Konfl.	S.-Konfl.
1	Accounting	0.67	0.69	0.63	0.59	0.42	0.38	0.21
3	Elec. Eng.	0.50	0.69	0.44	0.59	0.46	0.75	0.42
8	Mech. Eng.	0.79	0.83	0.58	0.77	0.90	0.13	0.12
2	Purchasing	0.75	0.63	0.50	0.88	0.54	0.38	0.38
12	Sales	0.61	0.71	0.38	0.77	0.64	0.36	0.48
6	Stock	0.75	0.63	0.50	0.63	0.58	0.63	–
13	Workshop	0.88	0.72	0.53	0.84	0.69	0.41	0.46

Tab. 3: Merkmale der Kooperation

Das Erhebungsinstrument beinhaltet ferner eine kurze Fragenliste der Einstellungen zur Kooperation auf kollegialer Ebene. Die Kurzskalen wurden bereits an anderer Stelle auf ihre Güte geprüft und werden hier lediglich auf Grund Antwortverteilungen in dieser Befragung angepasst. Die Fragenliste enthält Fragen nach den Bedingungen und Beurteilungsmaßstäbe gelungener Arbeit im Team. Zu den bedingenden Variablen gehören die Beurteilung der Kommunikation im Kollegenkreis (Komm.), eine Vision mit Blick auf das Gelingen der Kooperation, eine zufriedenstellende Koordination in sachlicher Hinsicht (Koord.) und das Einfühlungsvermögen in andere auf persönlicher Ebene (Empathie). Auf Seiten der Ergebnisvariablen beinhaltet die Fragenliste das Ausmaß der wahrgenommenen Kooperation (Koop.) sowie der persönlichen und sachlichen Konflikte (P.-Konfl., S.-Konfl.).

Tabelle 3 enthält eine Zusammenstellung der Mittelwerte dieser Variablen auf Abteilungsebene. Abteilungen, aus denen nur eine Person befragt wurde, sind in der Tabelle — wie zuvor — nicht enthalten. Die Maßzahlen erhellen möglicherweise die Problematik der relativ geringeren durchschnittlichen Arbeitszufriedenheit in den Abteilungen „Elec. Eng.“ und „Sales“. In diesen Bereichen ist der Grad der wahrgenommenen Kooperation vergleichsweise geringer, wohingegen Konflikte auf der sachlichen oder persönlichen Ebene stärker registriert werden.

Diesen Analyseschritt abschließend, sollen die Ergebnisse auf der Ebene der Personen- und der Gruppenebene zusammengefasst werden. Abbildung 3, technisch ausgedrückt das Ergebnis einer Hauptkomponentenanalyse, veranschaulicht diese Zusammenfassung. Die Pfeile in der Abbildung verdeutlichen die Lage der einbezogenen Variablen. Die schwarzen Beschriftungen bezeichnen die Befragten nach ihrer Abteilungszugehörigkeit.

Variablen, welche die Voraussetzungen des Gelingens von Kooperation kennzeichnen (Vision, Kommunikation, Koordination), bilden eine gemeinsame Gruppe. Zu dieser Gruppe zählt auch die Kooperation, die auf der theoretischen Ebene

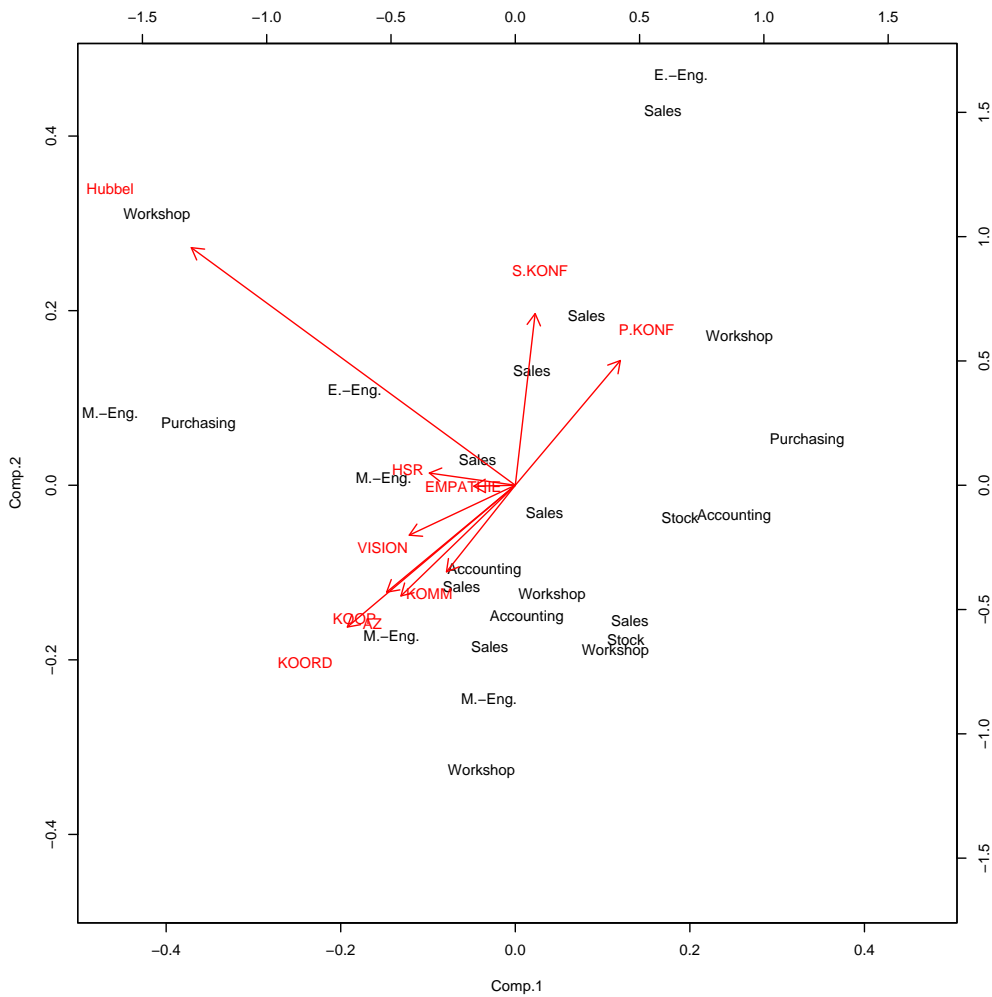


Abb. 3: Einstellungsmaße und Zentralität auf Abteilungsebene

als Output-Größe eingeordnet ist. Mit diesen Maßen korrespondiert die Arbeitszufriedenheit (AZ) und teilweise der Handlungsspielraum (HSR). Inhaltlich bedeutet dies, dass die Arbeitszufriedenheit mit der Beurteilung der Kooperation im Kollegenkreis variiert. Deutlich von diesen Variablen abgesetzt sind Fragen, die eine Einschätzung der sachlichen und persönlichen Konflikte verlangen (S.-Konf., P.-Konf.). Diese stehen den zufriedenheitszeugenden Variablen diametral gegenüber. Eine mittlere Position zwischen diesen Variablengruppen nimmt dagegen die Zentralität im Netzwerk des informellen Informationsaustausch ein (Hubbel), die wiederum teilweise mit dem Handlungsspielraum korrespondiert.

Die Zuordnung der Personen, in der Benennung ihrer Abteilungszugehörigkeit, verdeutlicht, dass beispielsweise nicht alle Befragten aus dem Bereich „Sales“ ei-

ner Meinung bezüglich des Vorhandenseins persönlicher oder sachlicher Konflikte sind. Vielmehr streut die Einschätzung der Befragten aus dieser Abteilung entlang der Dimension. Schließlich veranschaulicht die Grafik, dass eine Person aus dem Bereich des Workshops eine zentrale Stellung im Netzwerk des informellen Informationsaustausches einnimmt.

3.3 Architektur

Die Fragen zur innenarchitektonischen Gestaltung des Neubaus beschäftigen sich insbesondere mit der derzeitigen und zukünftig gewünschten Ausstattung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsumfeldes. Die Auswertung dieser Fragen wird hier nicht berichtet. Eine summarische Beschreibung eines „durchschnittlichen“ Arbeitsplatzes dürfte kaum von Interesse sein. Eine detaillierte personenbezogene Auswertung, die dem Architekten zur Verfügung steht, soll aus Anonymitätsgründen unterbleiben.

Von allgemeinerem Interesse ist jedoch der gewünschte Einrichtungsstil. Die Befragten wurden gebeten, diesen mit drei Adjektiven zu beschreiben. Die am häufigsten genannten Begriffe waren „hell“ (57% der Befragten), „freundlich“ (40%) und „modern“ (27%). Mit dem Adjektiv „modern“ korrespondieren auch die Begriffe „funktionell“ und „praktisch“ auf die jeweils 13% der Antworten entfielen. Zumindest von drei Personen wurden die Beschreibungen „geräumig“, „offen“ und „übersichtlich“ (10%) genannt.

Zu den wichtigsten Ausstattungswünsche zählen „Pflanzen“ (30%) und die Berücksichtigung der „Geräuschdämmung“ (20%). Helligkeit und Ausblick, d. h. große Fensterflächen, die Auflockerung der Einrichtung durch Bilder und die Einrichtung eines „Fitnessraums“ wünschen jeweils 13% der Befragten. Zumindest drei Personen haben die Einrichtung der Kantine angesprochen oder wünschen ein eigenes Büro bzw. einen eigenen Arbeitsbereich.

Letzterem Aspekt haben wir einen eigenen Fragenblock gewidmet. Das Instrument fragte nach der Bedeutsamkeit Arbeitsplätze flexibel koppeln zu können, der Möglichkeit den eigenen Arbeitsbereich abzuschotten und der Wichtigkeit der festen Zuordnung zu einem Arbeitsplatz. Die Antworten auf diese Fragen stellt Tabelle 3 in absoluten Zahlen zusammen. Wie ersichtlich variieren die Antworten recht deutlich, was auf abteilungs- bzw. personenbezogene Wünsche zurückzuführen ist.

Eindeutiger sind die Antworten bezüglich eines eigenen Besprechungsraums bzw. eines Gesprächsortes ausgefallen. Die Einrichtung eines abteilungsbezogenen Besprechungsraumes halten rund 53% der befragten Mitarbeiter für unwichtig oder

	Koppeln	Abschotten	Feste Zuordnung
völlig unwichtig	12	4	3
unwichtig	3	5	1
weder noch	7	3	4
wichtig	5	7	4
sehr wichtig	2	10	17

Tab. 4: Arbeitsplatzgestaltung

völlig unwichtig. Dies bedeutet allerdings keineswegs, dass die Schaffung von Gesprächsorten für unbedeutend gehalten wird. Etwa 67% der Mitarbeiter meinen, dass die Gestaltung von Orten zum Gespräch wichtig oder sehr wichtig ist.

4 Abschließende Bemerkungen

Bei der hier berichteten Erhebung handelt es sich in mehrfacher Hinsicht um ein Pilotprojekt. Dies betrifft sowohl — wie eingangs beschrieben — die Zwecksetzung als auch die Zusammenarbeit unter den beteiligten Disziplinen Architektur, Beratung und Forschung. Daher gilt mein Dank der Fa. Menck und vor allem den Interviewpartnerinnen und -partnern, die uns ihre Zeit zur Verfügung gestellt haben. Besonderen Dank schulde ich Dr. Wolfgang Jütte, der seine Freizeit für die Interviewertätigkeit geopfert hat.

Selbstredend wünschen wir uns gemeinsam mit den Projektpartnern und den Mitarbeitern der Fa. Menck einen Erfolg des Projektes im Sinne einer arbeits-, kommunikations und kooperationsförderlichen Gestaltung der neuen Räumlichkeiten. Für den Projektbaustein „Forschung“ wäre ein wünschenswerter Nebenerfolg, wenn unsere Arbeit ein wenig dazu beigetragen hat, die — nicht ganz unberechtigten — Ängste im Umgang mit der Organisations- und Personalforschung abzubauen.