



Tatort Büro: Je mehr Menschen zusammensitzen, desto größer ist die Ablenkung und desto schwieriger die Konzentration.

FOTO: MIKE KONONOV / UNSPLASH

Nervensägen und Außenseiter

Der Trend geht zu Großraumbüros und Home-Office. Dabei ist das klassische Mehrpersonenbüro mit drei bis fünf Kollegen oft sinnvoller – solange die Richtigen zusammensitzen

VON SVEN LÜß

Der Kunde ist schon ungeduldig, die Deadline längst verstrichen. Aber die Werbekampagne ist gut, die Marketing-Mitarbeiterin dem Kunden gleich schicken wird. In der Mail muss jetzt jedes Wort sitzen. Die schwierigste Aufgabe dabei ist, sich für die Verspätung zu entschuldigen. Das Schreiben sollte nicht zu unterwürdig sein, aber gar nichts sagen geht ja auch nicht. Gleich hat sie die Formulierung. Plötzlich platzt der Kollege herein, der in der Mittagspause einkaufen war: „Hast du so etwas schon einmal gesehen?“, fragt er strahlend und kramt in der Einkaufstüte.

Obwohl es immer mehr Großraumbüros gibt und immer mehr Menschen im Home-Office arbeiten, sitzen etwa 20 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland nach wie vor in einem Büro mit drei bis fünf Kollegen. Das ergab eine Umfrage der Jobbörse Indeed unter 1049 Arbeitnehmern im Jahr 2017. Lässt sich im Mehrpersonenbüro gut arbeiten? Nur, wenn die richtigen Menschen zusammensitzen.

Im Büro gelte grundsätzlich: Je mehr Menschen, desto größer sei die Ablenkung, sagt Wirtschaftspsychologin Dieter Frey von der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Wenn die Büronachbarn nach und nach eintrudeln, wird jeder erst einmal mit einem fünfminütigen Small Talk begrüßt. Dann kommt beim Arbeiten mal ein Zwischenruf, wenn etwas Witziges auf dem Bildschirm erscheint.

Wenn der angesprochene Arbeitnehmer zum Beispiel eine längere Mail schreibt und sich darauf konzentrieren muss, führe jede Unterbrechung von mehr als ein paar Sekunden dazu, dass der Schreibende im Durchschnitt drei bis fünf Minuten brauche, um sich wieder voll auf seinen Text zu konzentrieren, sagt Stressforscher Tim Hagemann von der

Fachhochschule der Diakonie in Bielefeld. Das gelte auch für andere Situationen, in denen man aus konzentriertem Arbeiten herausgerissen wird. Ständig abgelenkt zu werden, macht unzufrieden und führt zu Stress: „Dann hat man abends das Gefühl, den ganzen Tag gestrampelt zu haben, aber kaum vorwärts gekommen zu sein“, sagt Hagemann.

Stressforscher Hagemann. 90 Minuten lang arbeiten, dann einen kleinen Plausch zu führen und dann weiterzuarbeiten, sei eine gute Methode. Dazu müssen sich die Menschen im Büro absprechen oder unterschwellige Signale zusenden. Das sollte bei drei bis fünf Personen möglich sein. Wenn hingegen im Großraumbüro zwei Personen über das Wetter sprechen und sich ein Kollege dadurch gestört fühlt, kann es sein, dass die Plauderer das gar nicht merken. Das kleinere Büro ist persönlicher, die Bedürfnisse der einzelnen Personen rücken in den Fokus.

Die Einzelpersonen und deren Eigenarten lassen sich sogar in Modellen auswerten. So könne es auch mit einem klaren Außenseiter eine relativ gute Gruppendynamik geben, beschreibt der 1988 verstorbene Sozialpsychologe Fritz Heider. Wie das? Wenn zwei harmonisierende Kollegen in einem Dreierbüro zu dem Dritten eine schlechte Beziehung haben, sei das immer noch eine recht gute Gruppendynamik. Grund: Die Zwei finden sich immer, etwa zum gemeinsamen Mittagessen.

Wenn sich hingegen eine Person aus dem Team mit beiden Kollegen im Büro versteht, die beiden untereinander aber nicht, ist die Gruppendynamik schlecht. Denn dann seien die Beziehungen in der kleinen Gruppe ungeklärt. Warum? Zwei der Kollegen im Büro würden ständig um die Gunst des einen buhlen – und beispielsweise fragen, ob er mit ihnen zum Mittagessen geht. Heider folgert: Zwei schlechte Beziehungen in einem Dreierbüro sind besser als nur eine, solange geklärt ist, wer Außenseiter ist.

Wenn Beziehungen kompliziert sind und zwei Menschen auf der Arbeit stets um die Gunst von einem konkurrieren, sei das schlecht für die Produktivität, sagt Fichter. Dann sei ein klarer Außenseiter wohl das geringere Übel. Wirklich gute Gruppendynamik entstehe so aber nicht. Denn der Außenseiter fühlt sich unwohl.

Neben dem Arbeitsrhythmus und den persönlichen Beziehungen hängt die Produktivität im Mehrpersonenbüro auch davon ab, ob dort Vielarbeiter oder präzise Arbeiter sitzen. Der Hersteller von Programmen für das Talentmanagement Cornerstone on demand und die Harvard Business School unterteilten die Arbeitnehmer in drei Gruppen: Die Produktiven schaffen viel, das Endprodukt ist aber nicht besonders gut. Die Genauen haben eine geringere Schlagzahl, die Qualität ihrer Arbeit ist dafür hoch. Die Generalisten schaffen durchschnittlich viel und liefern Arbeit in durchschnittlicher Qualität ab.

Chefs haben die Möglichkeit, Büros etwas cooler zu machen

Am besten arbeiten die Menschen laut der Studie, wenn Produktive und Genaue in einem Büro sitzen. Die Generalisten hingegen sollten getrennt davon in einer homogenen Gruppe sitzen. Produktive und Genaue sollen sich gegenseitig anstecken, das funktionieren. Wenn man aber zum Beispiel einen Produktiven mit einem Generalisten zusammensetzt, dann sei der Generalist anfällig dafür, sich von den Schwächen des Produktiven anstecken zu lassen. Ganz nach dem Motto: „Den Namen eines Kunden in der Mail falsch geschrieben? Egal – das macht mein Kollege ja auch ständig.“

Großraum ist im Trend, es gilt als kommunikativ. Und das Home-Office ist momentan sowieso überall im Gespräch. Führungskräftecoach Christiane Fruht hat aber eine Idee, um das Mehrpersonenbüro etwas moderner, etwas cooler, zu machen: Chefs könnten die Arbeitnehmer regelmäßig zwischen den verschiedenen Büros wechseln lassen. So lernt jeder Arbeitnehmer jeden anderen einmal kennen, das könne zu neuen Ideen führen.

Psychologie des Störens

Die Menschen, die andere am meisten ablenken, sind die, die keine Lust haben zu arbeiten.

Die Menschen, die andere am meisten ablenken, sind diejenigen, die eigentlich keine Lust haben zu arbeiten. „Manche wollen nur bespaßt werden“, sagt Wirtschaftspsychologin Christian Fichter von der Kalaidos-Fachhochschule in Zürich. Diese seien auch besonders anfällig dafür, von anderen aus der Arbeit herausgerissen zu werden. Jegliche Ablenkung nähmen sie gern an, nur um etwas anderes zu tun, als zu arbeiten. Diese Menschen sollten lieber allein arbeiten.

Für motivierte Angestellte kann das Mehrpersonenbüro aber auch sehr angenehm sein und eine produktive Arbeitsatmosphäre mit gezielter Ablenkung schaffen. Dazu muss das Büro einen Rhythmus aus Arbeit und Ablenkung entwickeln. „Nur wenige Menschen können sich vier Stunden am Stück konzentrieren“, sagt