

09.07.2015



Drucken

## Motivation

# Wie das Büro unsere Leistung beeinflusst

von Jenny Niederstedt

**Ich kann so nicht arbeiten! Ein Büro kann motivieren oder ermüden, den Teamgeist fördern oder die Menschen zu Einzelkämpfern machen. Leider unterschätzen viele Unternehmen die Macht der Räume.**

Das Fazit von Robert Probst klang bitter. „Rattenlöcher“ seien das, „monumentaler Irrsinn“. So harsch urteilte Probst 1997, drei Jahre vor seinem Tod, über seine eigene Erfindung: Cubicles.

So heißen die Raumteiler, die die riesigen Flächen moderner Großraumbüros in winzige Einheiten trennen. Heute gelten die Stellwände als Inbegriff einer anonymisierten Arbeitswelt, die Mitarbeiter nur noch als Kostenfaktor sieht. Probst musste das als Pervertierung seiner Idee erscheinen: Ursprünglich sollte sein „Action Office“, erfunden in den Sechzigerjahren, Schreibtischarbeitern mehr Raum, Freiheit und Privatsphäre garantieren. In der Praxis aber geschah das Gegenteil: Unternehmen nutzten sein modulares Bürosystem, um mehr Menschen auf weniger Fläche zu sperren.

Die von Probst erhofften positiven Effekte konnten sich so nie einstellen, im Gegenteil: Wer in Cubicles arbeitet, ist nachweislich gestresster, ängstlicher und lustloser als Kollegen in Einzel- oder Teambüros – das zeigen Studien mittlerweile eindeutig. Demnach leiden 90 Prozent aller Angestellten im Großraumbüro an den seelischen und körperlichen Folgen, resümierte der Gesundheitsökonom Vinesh Oommen von der Technischen Universität Queensland in einer Übersichtsstudie.

## Das Design wird unterschätzt

Zu beklagen seien „Reizüberflutung, Verlust von Privatsphäre, Identitätsverlust, niedrige Produktivität und geringe Zufriedenheit“. Trotzdem sitzen allein in den USA laut einer Studie der International Facility Management Association 70 Prozent der arbeitenden Bevölkerung im Großraum. Warum?

„Unternehmen unterschätzen die Bedeutung des Designs“, sagt der US-Psychologe Ron Friedman, der jetzt ein Buch über die unbewussten Kräfte geschrieben hat, die an unserem Arbeitsplatz wirken. Welch große Rolle die Gestaltung spielt, erkennen Forscher mittlerweile immer deutlicher: Räume beeinflussen unsere Art, zu denken und zu arbeiten. Sie können uns motivieren oder ermüden, den Teamgeist fördern oder uns zu Einzelkämpfern machen.

## Knigge für das Großraumbüro

Alles anzeigen

▶ A

### wie Abstand

Im Großraumbüro sitzen die Menschen selten freiwillig zusammen oder weil sie sich besonders sympathisch sind – sondern, weil sie es müssen. Deshalb ist es wichtig, den Abstand zur Intimsphäre der Kollegen zu wahren. Der beträgt rund 80 Zentimeter. Absolut tabu: Sich auf den Schreibtisch des Kollegen zu setzen.

#### ▶ B

### wie Bürohund

Ob Windhund oder Mops: Rein rechtlich liegt es in der Hand des Arbeitgebers, ob ein Hund im Büro erlaubt ist oder nicht. Studien belegen, dass die Anwesenheit von Hunden das kollegiale Klima befördert und das Wohlbefinden der Mitarbeiter fördert. Einerseits. Doch Hunde haben nicht nur weiches Fell und lassen sich ohne Unterlass streicheln – sie bellen schon mal und riechen auch nicht immer angenehm. Wen das stört oder wer gar unter Hundehaarallergie leidet, sollte den Kollegen darauf aufmerksam machen. Und zur Not auch den Chef mit ins Boot holen.

#### ▶ C

### wie Choleriker

In fast jedem sozialen Gefüge gibt es besondere Charaktere, die einen besonderen Umgang erfordern – zum Beispiel Choleriker. Das Tückische: Der Ausbruch kommt oft völlig unerwartet. Ist es dann so weit, sollte man nicht noch Feuer ins Öl gießen. „Spielen Sie den Anlass nicht herunter, aber geben Sie auch nicht zu stark Kontra“, rät Knigge-Experte Horst Hanisch. Etwa indem man dem unreifen Schreihals zumindest in einigen Punkten recht gibt.

#### ▶ D

### wie Duzen

Einmal akzeptiert, gibt es keinen Weg zurück: Wer sich aufs Duzen einlässt, kann es nur sehr schwer rückgängig machen. Deshalb sollte man sich genau überlegen, wie nah man Kollegen verbal kommt. Wer deutlich macht, lieber erst mal beim Sie bleiben zu wollen, begeht keinen Fauxpas. Eine vorläufige Absage impliziert nämlich auch, dass sich das künftig noch ändern kann.

#### ▶ E

### wie Essen

Ob Döner mit Knoblauchsoße, Schnitzel mit Pommes oder eine Stulle mit Leberwurst: Nahrungsmittel haben am Arbeitsplatz grundsätzlich nichts zu suchen. Und das nicht nur aus hygienischen Gründen: Das Mittagessen am Schreibtisch einzunehmen ist schlicht ungesund.

**▶ F**

wie Faxen machen

Wegen eines lockeren Spruchs sollte das Bürogefüge nicht gleich ins Wanken geraten. Aber nicht jeder Kollege kann mit flapsigen Bemerkungen umgehen. Also lieber eine Pointe zu wenig als eine zu viel.

**▶ G**

wie Geräuschkulisse

Egal, ob der Kollege nebenan viel und laut telefoniert oder die Kollegin hinten links einen penetranten Klingelton eingestellt hat: Der Geräuschpegel ist Dauerstreitpunkt im Großraumbüro. Kleiner Trick, große Wirkung: Bitten Sie die Kollegen Bescheid zu sagen, wenn ein langes Telefonat ansteht – und kündigen an, das Büro während dieser Zeit zu verlassen. Dann sollte er merken, dass es Sie stört.

**▶ H**

wie Hygiene

Jeder Mitarbeiter sollte seinen Arbeitsplatz sauber halten – abgekaute Apfelreste oder eine Sammlung leerer Pfandflaschen sind im Büro tabu.

**▶ I**

wie Ich-Botschaften

Sprechen Sie Kritik immer als Ich-Botschaft aus: „Ich bin gegen Kälte sehr empfindlich – vielleicht könntest du das Fenster wieder schließen?“ So fühlt sich der Kollege nicht persönlich angegriffen.

**▶ J**

wie Jahresurlaub

Dieses Thema führt häufig zu Konflikten – Väter und Mütter schulpflichtiger Kinder wollen meist gleichzeitig frei nehmen, kinderlose Kollegen müssen die Stellung halten. Da empfiehlt sich frühzeitige Planung – am besten hängen Sie einen großen Plan sichtbar im Büro auf, dann sind alle auf dem gleichen Stand.

**▶ K**

wie Karneval

Karneval, Oktoberfest oder Halloween: Ob zu solchen Anlässen gefeiert werden soll, lässt sich in

größeren Büros selten einstimmig lösen. Wenn jemand verkleidet im Büro erscheint, ist das meist in Ordnung. Wer aber auf laute Karnevals- oder Blasmusik und das Fässchen Bier nicht verzichten mag, eckt schon mal an. Am besten vorher erkundigen, wie die Kollegen das in der Vergangenheit gehandhabt haben.

▶ **L**

wie Langfinger

Auch wenn es nur eine Büroklammer ist: Sich etwas ungefragt vom Tisch des Kollegen zu leihen ist tabu. Auch schlecht: Sich munter am Kaffee zu bedienen, ohne sich finanziell zu beteiligen.

▶ **M**

wie Minirock

Ob kurzes Röckchen, knielange Shorts oder schulterfreies Oberteil: Wer sich vom Anblick nackter Haut gestört fühlt, sollte das ansprechen. Weisen Sie den Kollegen einfach höflich auf den Büro-Dresscode hin.

▶ **N**

wie Nachsicht

Ein Großraumbüro ist nichts anderes als eine große, sozial sensible Zone – da muss jeder Mitarbeiter auch mal schlucken, was ihn nervt. „Stört aber etwas so penetrant, dass die eigene Arbeit davon beeinträchtigt wird, muss es natürlich angesprochen werden“, sagt Knigge-Experte Horst Hanisch.

▶ **O**

wie Oberlehrer

Kollegen, die immer alles besser wissen, gibt es in jeder Bürogemeinschaft. Wenn es Ihnen zu viel wird, müssen Sie den Kollegen ansprechen. Weisen Sie höflich darauf hin, dass Sie seinen Rat sehr zu schätzen wissen, aber ihre Arbeit machen müssen.

▶ **P**

wie Petzen

Sie haben den Kollegen schon gefühlte 20 Mal auf seine nervigen Privattelefonate angesprochen und trotzdem beschallt er das Büro täglich mit seinen Problemen? Suchen Sie den Kollegen erneut auf und machen Sie deutlich, dass Sie sich ja nicht beim Chef beschweren wollen, aber langsam wisse man einfach nicht weiter. Passiert wieder nichts, suchen Sie das Gespräch mit

Ihrem Vorgesetzten.

▶ **Q**

wie Quatschen

Ein kurzes Gespräch mit dem Kollegen ist auch im Großraumbüro erlaubt – sollte es allerdings länger als ein paar Minuten dauern, ist es höflicher sich in die Küche oder einen Besprechungsraum zurückzuziehen.

▶ **R**

wie Raumspray

Vom Rosenblüten-Raumspray bis zum Pausenbrot mit altem Gouda: Gerüche können so nerven wie die Lautstärke – jeder Kollege ist an anderer Stelle sensibel. Grundsätzlich sollten Sie auf Extreme verzichten – was den einen erfrischt, könnte der Büronachbar als unangenehm empfinden.

▶ **S**

wie Sexismus

Jegliche Art von Bildern oder Sprüche mit sexistischen, politischen oder religiösen Motiven haben am Arbeitsplatz nichts zu suchen.

▶ **T**

wie Temperatur

Frischlufffanatiker versus Heizkörperhocker – dieser Konflikt ist vermutlich genauso alt wie das Großraumbüro selbst. Da gibt's nur eines: Miteinander reden und einen Kompromiss schließen.

▶ **U**

wie Ultimatum

Geben Sie ihren Kollegen immer erst die Chance, ihr Verhalten zu ändern. Direkt mit dem Gang zum Chef zu drohen schießt über das Ziel hinaus und wirkt auf Dauer unglaubwürdig.

▶ **V**

wie Virus

Ob Einzelkemenate oder Massenbüro: Kranke Mitarbeiter sollten grundsätzlich zu Hause bleiben.

Aber gerade im Großraumbüro kann ein mit Viren verseuchter Kollege verheerenden Schaden anrichten.

▶ **W**

wie Warten

„Sprechen Sie Konflikte nicht im Eifer des Gefechtes an, sondern atmen Sie erst einmal tief durch und lassen Sie etwas Zeit vergehen“, sagt Knigge-Experte Hanisch. Suchen Sie das Gespräch an einem neutralen Ort, wie etwa der Kaffeeküche und nicht vor den anderen Kollegen.

▶ **X**

wie Xenophob

Xenophobie – also die feindliche Einstellung gegenüber Fremden – hat im Großraum wirklich keinen Platz. Diese Kollegen sollten sich schleunigst ein Einzelbüro suchen.

▶ **Y**

wie YouTube-Videos

Wenn der Kollege vor seinem Bildschirm regelmäßig einen Lachanfall bekommt oder das Video gar ohne Kopfhörer anschaut, sollten Sie das Gespräch suchen – am Arbeitsplatz hat das nichts verloren.

▶ **Z**

wie Zierrat

Der Schreibtisch sollte in erster Linie Arbeitsplatz sein und kein Ausstellungsort für Souvenirs, Porzellanpuppen oder andere Sammelleidenschaften. Grundsätzlich ist es positiv, wenn sich Menschen an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen, aber auch hier gilt: Die eigene Freiheit endet dort, wo die des Kollegen beginnt.

Zahlreiche Studien erforschen die Wirkung des Designs. Sie belegen, dass Büros mit hohen Decken unsere Kreativität fördern, Grünpflanzen Energie geben und leichtes Hintergrundgemurmel unseren Geist stärker fördert als absolute Stille.

Selbst die Frage, wie weich ein Bürostuhl idealerweise sein sollte, lässt sich mittlerweile wissenschaftlich beantworten: Wer sich konzentrieren oder eisern verhandeln muss, sollte eine harte Auflage wählen. Offenbar, so die Annahme, beeinflusst das Gefühl von Härte das Verhalten – und macht streng und stur. Unternehmen setzen die Erkenntnisse nur langsam um, sagt Friedman: „Es fehlt an der Vermittlung von der Theorie in die Praxis.“

Viele Arbeitgeber nutzten das in der Vergangenheit als Entschuldigung fürs Nichtstun. Sie gestalteten ihre Büros bewusst einheitlich und pressten immer mehr Mitarbeiter auf immer kleinere Flächen. Dadurch sank die Durchschnittsgröße amerikanischer Büros in den vergangenen Jahrzehnten dramatisch: Seit den Siebzigerjahren hat sie sich mehr als halbiert – auf heute durchschnittlich 18 Quadratmeter pro Mitarbeiter. Der deutsche Arbeitsschutz schreibt mittlerweile für Büro- und Bildschirmarbeitsplätze mindestens acht Quadratmeter vor.

### **Enge Büros gefährden die Produktivität**

Dabei seien die langfristigen Folgen ungünstiger Arbeitsbedingungen immens, wenn auch schwer greifbar, argumentiert Friedman: Schlechte Büros lassen nicht nur Mitarbeiter leiden. Sie gefährden mitunter auch die Produktivität des gesamten Unternehmens. Sitzen Beschäftigte zum Beispiel in Großraumbüros zusammen, unterbrechen sie sich gegenseitig ungewollt bei ihren Aufgaben – etwa durch Telefonate oder Rückfragen.

Diese eigentlich harmlosen Störungen zeigen Wirkung: Bis zu 23 Minuten dauert es nach einer ungeplanten Unterbrechung, bis wir uns wieder voll auf die ursprüngliche Aufgabe konzentrieren. Das behauptet zumindest Gloria Mark, Professorin an der Universität von Kalifornien in Irvine. 588 Millionen Dollar verliere die amerikanische Wirtschaft jedes Jahr durch diese Störungen am Arbeitsplatz, hat die Technologiefirma Basex vor einigen Jahren errechnet.

### **Großraumbüros machen konzentriertes Arbeiten unmöglich**

Das Verständnis für die Probleme sei seitens der Unternehmen dennoch erstaunlich gering, beobachtet auch Riklef Rambow, Architekturpsychologe am Karlsruher Institut für Technologie. Viele Manager, die selbst in Einzelbüros sitzen, glaubten oft, es sei nur eine Frage der Disziplin, im Teambüro zu arbeiten: „Dabei zeigen Studien, dass es einfach unmöglich ist, unter solchen Bedingungen hoch konzentriert zu arbeiten.“

Trotzdem bevorzugen Planer und Manager gleichermaßen die weiten Büroflächen, sehen darin ein Symbol für Aufgeschlossenheit und einen Garanten für Kreativität. In der Praxis bewirken sie genau das Gegenteil.

Studien belegen: Viele Menschen fühlen sich in offenen Räumen unwohl – beobachtet, kontrolliert, im Extremfall ängstlich.

Für den Psychologen Friedman ist das ein Erbe unserer Urahnen: Als Nachkommen der Jäger und Sammler ist uns in offenen Flächen unbehaglich, wir suchen automatisch Schutz und Rückendeckung. Entsprechend lausig fühlen wir uns, wenn wir auf Wände starren.

### **Wer am Fenster sitzt, arbeitet am effektivsten**

Die Folgen schlagen sich messbar in unserer Leistung nieder: Callcenter-Mitarbeiter etwa können ihren Sitzplatz in der Regel täglich neu wählen. Im Schnitt sind es aber immer dieselben Plätze, auf denen sie ihre Aufgaben am effektivsten bearbeiten: nämlich jene Schreibtische am Fenster, an denen sie ihren Blick auch einmal schweifen lassen können. Laut einer Studie der kalifornischen Energiekommission erwirtschaften die Mitarbeiter hier im Schnitt 3000 Dollar mehr pro Jahr.

### **So bringen Sie mehr Bewegung in Ihren Büroalltag**

Alles anzeigen

▶ **Weg zum Büro**

Nicht der kürzeste Weg im Gebäude ist der beste, sondern der längste. Das verschafft Ihnen Bewegung und nebenbei stärkt es sozialen Zusammenhalt und Wissensaustausch, wenn auf dem Weg auch in anderen Abteilungen vorbeigeschaut wird.

▶ **Treppen steigen**

Nehmen Sie die Treppe und nicht den Aufzug. Treppensteigen fordert und bringt Muskulatur und Kreislauf in Schwung.

▶ **Aufstehen**

Ordnen Sie Ihre Arbeitsmittel so an, dass Sie ab und zu aufstehen müssen: das Telefon nicht auf dem Tisch, sondern auf dem Sideboard; der Papierkorb nicht unter dem Tisch, sondern entfernt in der Raumecke.

▶ **Meetings**

Verwandeln Sie Sitzungen in "Stehungen". Das führt nebenbei auch zu deutlich intensiverer Beteiligung, kürzeren Meetingzeiten und höherer Effizienz.

Das Prinzip wechselnder Arbeitsplätze offenbart allerdings zugleich ein zentrales Problem der Bürogestaltung: Mitarbeitern fehlt dort die Chance, sich tatsächlich mit ihrem Unternehmen zu identifizieren. „Menschen haben immer das Bedürfnis, sich einen Raum anzueignen“, sagt Architekturpsychologe Rambow. „Deshalb möchten sie auch ihr Büro oder ihren Schreibtisch gewissermaßen zu ihrem eigenen Territorium erklären.“

Die Landnahme in der Arbeitswelt kann dabei ganz unterschiedlich aussehen. Dem einen reicht das Familienbild auf dem Schreibtisch oder das Maskottchen auf dem Computerbildschirm, der andere rollt seinen Gymnastikball als Stuhlersatz ins Büro.

Kluge Manager sollten diese Marotten zulassen: Nur wenn ein Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz mit seiner Persönlichkeit besetzen kann, bindet er sich auch emotional an ihn. Umgekehrt deuten anonyme Schreibtische Untersuchungen zufolge daraufhin, wie unwohl ein Mitarbeiter sich fühlt.

Einige Firmen gehen deshalb mittlerweile dazu über, ihren Mitarbeitern ein Budget zur Verfügung zu stellen, das sie zur individuellen Gestaltung ihres Arbeitsplatzes nutzen können. Der Erfolg ist immens, ersten Studien zufolge sind diese Beschäftigten um bis zu 32 Prozent produktiver.

**Büros müssen multifunktional werden**

So lautete vor einigen Jahren das Fazit einer Untersuchung von Craig Knight von der britischen Universität von Exeter. Die meisten modernen Büros seien zwar sinnvoll eingerichtet, ließen den Angestellten aber zu wenig eigenen Spielraum: „Wer sich im Büro unwohl fühlt, zeigt automatisch weniger Engagement“, sagt Knight, „wenn Angestellte zumindest ein wenig mitgestalten können, sind sie glücklicher, identifizieren sich stärker mit ihrem Arbeitgeber und arbeiten produktiver.“

Experten zufolge wird unser Bedürfnis nach Privatheit im Büro steigen: Globalisierung und digitaler Wandel lassen unsere Arbeitsweise immer flexibler werden, viele Mitarbeiter arbeiten auch unterwegs oder von zu Hause aus, treffen sich zur Besprechung mal online, mal in der Firmenzentrale.

„Wir arbeiten autonomer und gleichzeitig vernetzter als je zuvor“, sagt Stefan Rief vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Dort erforscht er seit vielen Jahren, wie das Büro der Zukunft aussehen muss, damit es den Anforderungen der Wirtschaft genauso genügt wie den Bedürfnissen der Mitarbeiter. Doch erst jetzt spürt er, dass auch die Unternehmen das Thema endlich ernst genug nehmen.

### **Das Büro der Zukunft ist ein Campus**

Die flexible Arbeitswelt fordert Investitionen in kluges Bürodiesign: Positiv auf ein angenehmes Arbeitsumfeld reagieren gerade jene Mitarbeiter, die regelmäßig zwei bis drei Tage pro Woche auf Dienstreise sind. Unterwegs hatten sie schon schwierige Arbeitsbedingungen, arbeiteten am Flughafen oder im Hotel. Da brauchen sie im Unternehmen einen Platz, an dem sie sich konzentrieren können, einen Ruhepol finden, aber auch Kollegen treffen. Das können ihnen intelligent gestaltete Büros verschaffen.

Die müssen nach Ansicht der Experten künftig vor allem multifunktional sein. Denn keine Büroform kann heute ständig und für jeden ein optimales Arbeitsumfeld bieten. „Cubicles deprimieren, Einzelbüros isolieren“, fasst Friedman zusammen, „und offene Räume sind unruhig.“

Doch genauso offensichtlich sind auch die unterschiedlichen Vorteile: Cubicles sparen Kosten, Einzelbüros bieten beste Bedingungen für konzentriertes Arbeiten, in offenen Räumen funktioniert die Kommunikation im Team am besten.

Idealerweise sollten die Bürotypen deshalb gemischt werden: Mitarbeiter erhalten dann vielleicht einen Sitzplatz im Teambüro, können sich aber für Telefonate oder Aufgaben, die Konzentration verlangen, in Einzelbüros zurückziehen, die zur freien Verfügung stehen. Das Büro der Zukunft müsse einem Campus gleichen, so Friedman: Dort finden sich auch Orte zum individuellen Lernen, zum gemeinsamen Diskutieren und zum konzentrierten Arbeiten nebeneinander.

Das klingt anspruchsvoll, sei aber selbst für kleine Unternehmen zu leisten, betont Arbeitsplatzforscher Rief. Dazu sollten Unternehmen vor allem klären, wofür ihre Büros genutzt werden. Braucht der Mitarbeiter Ruhe, um sich konzentrieren zu können? Regelmäßig Austausch mit Kollegen, weil er stets in Teamprojekten involviert ist? Oder vor allem einen kurzen Weg zum Chef, weil er eine wichtige Verbindung ins Team ist?

#### **Weitere Artikel**

**Smarte Büromöbel  
Diese Innovationen halten  
Büroarbeiter fit**

**Coworking Spaces  
Gemeinsam statt einsam**

**Die Geschichte des Büros  
Willkommen in der geistigen**

Hier sei auch eine neue Form von Führung gefragt, sagt Rief. „Führungskräfte sollten darüber nachdenken, wohin sie ihre Leute setzen, wie sie Meetingräume gestalten und wem sie Rückzug gewähren, wenn intellektuell besonders anspruchsvolle Aufgaben zu leisten sind. Aber auch, wen sie bewusst ins Großraumbüro setzen, weil er sich sonst zurückzieht – egal, ob aus Schüchternheit oder Desinteresse.“

### **Legebatterie!**

Ein Standardrezept für das ideale Büro liefern die neuen Studien also leider nicht. Jedes Unternehmen muss für sich selbst herausfinden, welche Elemente jeweils für bestimmte Tätigkeiten passen. „Das ist wie bei einzelnen Stimmen in einem großen Orchester“, sagt Psychologe Friedman. „Man muss dafür sorgen, dass der Gesamtklang stimmt.“ Dann passt sich der Raum dem Menschen an – und nicht umgekehrt.

---

© 2015 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG

---

[Nutzungsbedingungen](#) | [Impressum](#) | [Datenschutz](#) | [Mediadaten-Online](#) | [Mediadaten-Print](#) | [Archiv](#) | [Kontakt](#)

---