

Das Chaos managen wie ein Feldweibel auf dem Schlachtfeld

Wer seine Mitarbeiter zu nehmen versteht, kann ihre Effizienz um bis zu 80 Prozent steigern

BETTINA BLASS, CLAUDIA TÖDTMANN
HANDELSBLATT, 7.5.2004

Kreditsachbearbeiter brauchen einen überschaubaren Arbeitsplatz - besonders, wenn sie Besuche von Kunden bekommen. Sie müssen blind in die Schublade greifen können und das richtige Formular finden. „Chaos treibt den Aufwand für ein gutes Ergebnis unnötig in die Höhe“, so Axel Wollenhaupt, Personaltrainer bei der Finanzpartner BHW in Hameln. „Geht es um Fristen, Termine oder Kundenverkehr, bestehe ich auf Ordnung“, sagt auch Karsten Henze, Leiter Corporate Design und Markenführung bei der Deutschen Bahn. Aber: „Ansonsten können Mitarbeiter ihre Schreibtische so gestalten, wie sie wollen. Wer kreativ sein soll, darf auch mal im Chaos arbeiten. Er muss es nur beherrschen.“ Das Schreibtischbild ist also in erster Linie branchenabhängig. Werbeagenturen huldigen abends ihren nackten Schreibtischen - kreatives Flair ist unerwünscht.

Beim Vergleichstest zwischen den Klarsichthüllen-Fans mit der perfekten Ablage und den Chaoten gewannen die Chaoten.

Ist die andere Glaubensrichtung erlaubt, kann der Chef aus dem kreativen Chaos oder dem sorgfältig aufgeräumten Schreibtisch eine Menge ableiten. Dass ein chaotisch anmutender Schreibtisch auf einen unorganisierten Typ schließen lässt, ist widerlegt. Bei einem Vergleichstest des britischen Wissenschaftlers Mark Landsdale von der Loughborough University siegte keineswegs der Fan der Klarsichthülle und der perfekten Ablage. Souveräner Sieger war der Feldherr, der aus seiner Arbeitsumgebung ein Schlachtfeld gemacht hatte. Prominente Vertreter dieser Gattung waren Albert Einstein und Winston Churchill. Dieser Typus sucht auch in den Papierbergen mit System: Und zwar in welchem Kontext und in welchem Zeitpunkt das aufzuspürende Schriftstück abgelegt worden sein könnte.

Stephan Lermer, Psychologe und Leiter des Coaching-Instituts für Persönlichkeit und Kommunikation in München meint: „Mitarbeiter kommunizierten so ihr Profil.“ „Ein gemütlich gestalteter Schreibtisch mit Fotos und Blumen steht für ein großes Sicherheitsbedürfnis, urteilt Lermer. Und Gabriele Böhm, Ge-



Albert Einstein war bekannt für sein unordentliches Arbeitszimmer: Aber das Genie beherrschte anscheinend sein Chaos.

schaftsführerin der Unternehmensberatung Innergieakademie in Schweinfurt ergänzt: „So ein Mitarbeiter ist verletzlich, emotional, sucht Geborgenheit“.

Schlimm ist das nicht. Da sind sich die beiden einig. Zumindest nicht, so lange der Chef weiß, wie er den Mitarbeiter behandeln und einsetzt. „Vorgesetzte müssen lernen, die Charaktere ihrer Mitarbeiter besser zu verstehen“, erklärt die Unternehmensberaterin. „Die Effizienz lässt sich so um 40 bis 80 Prozent steigern“. Denn, so die Argumentation, wer verstanden wird, fühlt sich bei der Arbeit wohler - und macht einen besseren Job.

Beispiel High-Tech-Freak: Er kauft auf eigene Kosten eine schnurlose Tastatur und Maus. „Ein anspruchsvoller Mitarbeiter“, erklärt Gabriele Böhm. „Ein innovativer

Querdenker, den man gerne im Team hat.“ Erfüllt das Unternehmen seine Ansprüche nicht, ist der Technik-Fan schnell wieder weg. Lermer fügt hinzu: „Trotzdem sollte der Chef prüfen, ob nicht zu viel Arbeitszeit für private Auktionen oder Spiele im Internet verloren geht“.

Ein anderer Typ ist der Perfektionist, der den Schreibtisch immer akkurat aufräumt - Flexibilität und Improvisation zählen nicht zu seinen Stärken. Oder der kreative Chaot: Kann er Leistungsergebnisse nachweisen, braucht er dieses Umfeld. Arbeitet er unterdurchschnittlich, ist Chaos ein Zeichen für Überforderung und Lustlosigkeit.

Dann gibt es noch den Verspielten: „Bunte Spielsachen sind eine Humanisierung des Arbeitsplatzes“, so Lermer. Dieser Typ macht seine Arbeit, nimmt sie aber nicht

zu ernst. „Eine solche Schreibtischgestaltung wird auf höherer Ebene oft als unprofessionelle Naivität interpretiert“, warnt der Psychologe. Vorgesetzte können also Mitarbeiter besser verstehen und ihre Führungsqualitäten verbessern, wenn sie sich die Schreibtische anschauen.

Eine Studie von der Universität Göttingen brachte schon vor Jahren an den Tag, dass der eigene, individuelle Bürobecher für die Mitarbeiter ganz wichtig ist. Sie gibt ihm ein Stück Heimat in und Identifikation mit der rauen Unternehmenswelt. Ob er nun einen Smiley, einen flotten Spruch trägt oder kühl gestaltet ist - in solchen Kleinigkeiten versuchen sich die Mitarbeiter noch zu verwirklichen, als letzte Rückzugsmöglichkeit.

Besondere Aufmerksamkeit sollten sie einem Mitarbeiter schenken, der seine Gewohnheiten ändert - plötzlich seinen Schreibtisch umgestaltet, zum Beispiel den ordentlichen Tisch mit esoterischen Steinen schmückt. „Da ist etwas passiert“, weiß Psychologe Lermer. „Vielleicht ist der Mitarbeiter unglücklich und braucht Halt“. Und Gabriele Böhm ergänzt: „Der Chef sollte das ansprechen. Das gibt dem Mitarbeiter das gute Gefühl, keine Nummer zu sein. Und das sorgt für eine stärkere Anbindung an das Unternehmen“.

Achtung, wenn Leute ihre Gewohnheiten ändern.

So hält es auch Karsten Henze, wenn ihm ein Mitarbeiterschreibtisch besonders auffällt: Er spricht den Besitzer an. Auch wenn für ihn der Grundsatz gilt: „Ich möchte niemandem Vorschriften machen, solange die Mindestanforderungen erfüllt sind. Schließlich kann nicht jeder einen leeren Schreibtisch so lieben so wie ich.“

Und das spricht wiederum Bände: Vorgesetzte sind Opfer ihrer eigenen Vorurteile. Eine aktuelle Umfrage der Universität Manchester unter 500 Führungskräften ergibt, dass zwei Drittel der Chefs Mitarbeiter mit aufgeräumtem Schreibtisch bevorzugen. Sie glauben, dass hinter einem chaotischen Arbeitsplatz ein amateurhafter und unzuverlässiger Kantonist sitzt. Doch weit gefehlt. Nur auf einen Typ Mitarbeiter trifft dies tatsächlich zu: Auf den chaotischen Wirbelwind, der sich zu viel aufhält und dann noch verzettelt.

Aber diese Vorurteile haben alle, die besonders karriereversessen sind, ohnehin im Kopf und konditionieren damit ihre Vorgesetzten. Sie senden fleißig das richtige Signal - sehen zu, dass ihr Schreibtisch immer einen aufgeräumten Eindruck macht.

BUSINESS BEH
Elegante

Visitenkarten könne

Haben Sie geahnt? Sie re... Sie Ihnen als Spru... kann? Wenn Sie zun... nem Empfang mit v... leuten in einer Ru... der Sie sich veraba... ten. Weil Sie noch j... im Raum begrüßen... Ihnen die Gespräch... Runde nicht die lieb... weil das Thema Sie... Jetzt kommt Ihre... satz, für den elega... Sie zücken sie, bec... sich ausdrücklich f... interessante oder gu... spräch und veraba... den sich mit den W... „Hier ist meine B... Dann formulieren... nach Situation:... würde mich freuen... wir uns nochmal v... sähen“; „Wir haben... beide noch ein paar... ressanter Gespräch... ner hier zu finden u... wünsche Ihnen no... nen schönen Abend... „Lassen Sie uns mor... lefonieren.“

Das Problem ist... andere Umstehend... rend, nicht gleichze... zu bekommen? Ein... hier nicht, sie wird... ben in größeren R... ner Runde sollte m... sein. In Asien ist es... gel. Unumstößlich... zum Zeremoniell, z... grüßung. Auch wen... päer dabei drollig v...

Was Sie aber au... mit Chinesen und... fen: Ihnen Ihre V... mit einer Hand geb...

ARBEITSPLATZ

„Wir haben keine Zeit für Hierarchie“

Erklären Sie in einem Unternehmen tut?

Mein Unternehmen st... gen Staubsauger auf... der nicht an Saugkra... wie die erste Waschr... zwei Trommeln.

Wann beginnen Sie der Arbeit und was m... erst?

Gegen neun, dann ge... sere Forschungs- und... abteilung.

Tee oder Kaffee? Tee.

Wie würden Sie sich beschreiben?

Ich sehe mich selbst ab...