

Zeitmanagement

Lassen Sie sich ruhig stören!

Störungen im Arbeitsalltag gelten meist als negativ: Sie seien schlecht für die Effizienz, so der vorherrschende Glaube. Doch neue psychologische Studien besagen, dass solche Ablenkungen die Kreativität der Mitarbeitenden steigern können.

von Flavio Di Giusto, Claudia Frei und Patrik Scherler



Abbildung 1: Google-Arbeitsplätze in Zürich – Wenn die Ablenkung für kreative Höchstleistung sorgt. (Marcin Wichary, Flickr CC)

Störungen **definieren sich als Beeinträchtigung der Funktionstüchtigkeit**, also als unangenehm wahrgenommene Einwirkung von mindestens einer Person auf eine andere. Bei näherer Betrachtung zeigt sich allerdings, dass Störungen am Arbeitsplatz auch Reiz oder physiologisch bedingt sein oder gar von einem selbst herrühren können. Daher werden personale Störungen nach deren Ursache (innere und äussere) klassifiziert (vgl. Tabelle 1).

Wenn im betriebswirtschaftlichen Kontext die Rede von Störungen ist, dann empfehlen Experten unisono, diese Ablenkungen zu eliminieren. Viele Betriebe verwehren (deshalb) den Angestellten beispielsweise die private Nutzung des Internets. Zu gross erscheint die Gefahr vor Effizienzverlust. Dieses Kalkül mag auch Sinn ergeben, solange die Problemlösung zur bewältigenden Aufgabe bereits eruiert wurde.

Wenn es also um die reine Umsetzung eines bereits definierten Arbeitsplans geht, so dürften die obenstehenden Störungen sich tatsächlich negativ auf den betrieblichen Output auswirken. Doch erscheint diese Erklärung zu kurz gegriffen.

Wie so oft bei Theorien kommt auch diese Regel nicht ohne Ausnahmen aus. Und zwar dann, wenn wir uns noch mit der eigentlichen Problemlösung beschäftigen, also wenn wir uns in einem kreativen Prozess befinden, dann lassen Störungen und die damit verbundene Ablenkung uns in Gedanken schweifen.

Spielkonsolen in den Pausenräumen

Gemäss dem US-Forscher Benjamin Baird kann genau dieser Umstand den Mitarbeitenden zur Loslösung von der Problemstellung und zur Erkennung neuer Lösungswege verhelfen, da die Kreativität sich dann losgelöst entfalten kann. Die Firma Google Schweiz mit Sitz in Zürich scheint diesen Grundsatz seit Jahren äusserst ernst zu nehmen. [Google will unter allen Umständen, dass sich die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz wohl fühlen.](#)

Am globalen Forschungs- & Entwicklungszentrum von Google, welches sich an der Limmatstadt befindet, sorgen die hochqualifizierten Mitarbeitenden für kreative, innovative und damit mehr als konkurrenzfähige Produkte. Die Angestellten arbeiten hierfür äusserst privilegiert.

Sie kommen und gehen, wann es der Terminkalender zulässt, profitieren den ganzen Tag von Gratis-Essen, erhalten beispielsweise den Internetzugang für Zuhause vom Arbeitgeber bezahlt und nutzen ein hausinternes Fitnessstudio mit Massage- und Wellnessliegen. Barähnliche Pausenräume sind mit den neusten Spielekonsolen ausgestattet, was die Mitarbeitenden insgesamt entspannen soll, damit deren Kreativität angekurbelt wird.

Loslösen von der Tätigkeit

Mit diesen Massnahmen reduziert Google einerseits die physiologisch bedingten Ablenkungen, ermöglicht aber andererseits gezielt äussere Ablenkungen. Was Psychologen seit Jahren vermuten, bestätigt sich am Google-Beispiel: Ablenkungen können kreativ machen.

Es bleibt allerdings die Frage offen, ob und welche Massnahmen auf nicht IT-Firmen anwendbar sind, um diesen Prozess zu fördern. Es mag unlogisch erscheinen, bewusst Ablenkungen im betrieblichen Prozess zu schaffen. Ziel der Schaffung von Störungen muss es sein, die Mitarbeitenden gezielt von ihrer beruflichen Tätigkeit loszulösen, damit sich die kreativen Prozesse systematisch in Gang setzen können und sich das wiederum in einem betrieblichen Nutzen niederschlägt.

Es mag einleuchten, dass Kreativität nur bei Arbeiten verlangt wird, deren Problemlösung noch offen ist. Des Weiteren ist der Einfluss der betrieblichen Führung als äussere Störung einzuordnen, weswegen sich der Aktionsradius des Managements auf das grün eingefärbte Feld (vgl. Tabelle 2) beschränkt.

Wie im Beispiel von Google gesehen, bedarf die Störung oder Ablenkung überdies einer angenehmen Wirkung auf die Mitarbeitenden. Unter Berücksichtigung dieser drei

Innere Störungen		Äussere Störungen	
Kategorie 1 Physiologisch bedingt	Kategorie 2 Selbst verursacht	Kategorie 3 Mitmenschen bedingt	Kategorie 4 Reiz bedingt
Hunger & Durst	Arbeitsplatzorganisation	Telefone & E-Mails	Raumklima
Emotionen	Weitschweifigkeit	Familie & Freunde	Platzverhältnisse
Übermüdung	Schwatzhaftigkeit	Unangemeldete Besuche	Lärm (Drucker, Fax, Telefone, Gespräche)
Hygiene & Notdurft	Ungenügende Fertigkeiten	Informelle Verpflichtungen	Visuelle Reize & Gerüche
Krankheit	Schlechtes Zeitmanagement	Arbeitsabhängigkeiten	Betriebsfremde Unterhaltung (Internet)
...

Tabelle 1: Störungen resultieren aus inneren und äusseren Ursachen. (Persolog, 2004)

	Kategorie 1 Physiologisch bedingt	Kategorie 2 Selbst verursacht	Kategorie 3 Mitmenschen bedingt	Kategorie 4 Reiz bedingt
Problemlösung offen	eher ungeeignet	eher ungeeignet	Anwendungsfeld	
Problemlösung definiert	eher ungeeignet	eher ungeeignet	eher ungeeignet	eher ungeeignet

Tabelle 2: Klassifikation von Störungen.

Restriktionen lassen sich unter anderem folgende sinnhafte Massnahmen ableiten. Es gilt sich dabei vor Augen zu führen, um Ihre Erwartungen in Grenzen zu halten, dass die Ablenkung und die damit verbundene Kreativität lediglich ein eventuales Nebenprodukt untenstehender Massnahmen darstellt:

- **Förderung von Teamevents:** Teamausflüge sorgen für personale Netzwerkbildung im Rahmen formeller und informeller Konversationen und Begegnungen. Betriebsfremde Aktivitäten und Unterhaltungsprogramme (so wie: Exkursionen oder Kurzurlaube) lassen die Mitarbeitenden das Daily-Business für einen Moment vergessen.
- **Schaffung von Ruheräumlichkeiten für Pausen:** Die täglichen Arbeitsunterbrüche, welche zur Verpflegung oder zur Erholung dienen, sind für die Mitarbeitenden und deren Energiehaushalt enorm wichtig. Ziel sollte es sein, den Mitarbeitenden diese Pausen so angenehm wie möglich zu machen (Raumgestaltung, Infrastruktur, Sinnspiel).
- **Ermöglichung von Homeoffice:** Wird von zu Hause aus gearbeitet, so ist der Mitarbeitende tendenziell relaxter. Er spart sich den Arbeitsweg und findet zu Hause genügend selbst generierte Ablenkungen (Familie, Hausarbeiten, etc.), die dem übergeordneten Zweck ebenfalls förderlich sind.

Wenn die Angestellten stundenlang an einer Problemlösung studieren, so tun Führungskräfte gut daran, ihnen Zeit zur Entfaltung zu gönnen und sie proaktiv abzulenken. Kritisch anzumerken gilt, dass solche Massnahmen auch Potential für Missbrauch bieten, wobei es dann eine Frage der Führungskultur ist, damit adäquat umzugehen. CEO Google Schweiz, Andreas Schönenberger, lobt diesbezüglich sein hochkarätiges Entwicklerteam: Es «[...] findet sich bei uns niemand, der diese Angebote missbrauchen würde.».

Dieser Artikel ist im September 2014 auf www.kmu-businessworld.ch erschienen. KMU Business World ist ein von der Swisscom AG initiiertes Fachmagazin für kleinere und mittlere Unternehmen in der Schweiz, die sich mit dem Thema «Arbeit in der digitalen Welt» beschäftigen. Die KMU Business World wurde im Jahr 2017 als «KMU Magazin – Praktische Tipps für KMU» neu lanciert (www.magazin.swisscom.ch).

© 2017. Alle Rechte vorbehalten.

Quellen

Altmann, E. (2014). Momentary Interruptions can derail the Train of Thoughts. *Journal of Experimental Psychology: General*. Vol. 143 (1). Februar 2014. S. 215-226.

Baird, B. et al. (2012). *Inspired by Distraction: Mind Wandering Facilitates Creative Incubation*. *Association for Psychological Science APS*. 1(6). [13.05.2014].

Giersch, T. (2012). *Kampf gegen Zeitfresser – So bekämpfen Sie die E-Mail-Flut*. «Handelsblatt». [13.05.2014].

Kaufmann, M. (2012). *Zeitfressermesser – So verdaddeln Sie Ihre Arbeitszeit*. «Spiegel – Karriere». [13.05.2014].

Magnus, K.; Müller-Slany, H.H. (2005). *Grundlagen der Technischen Mechanik*. 7. Auflage. Wiesbaden: Vieweg + Teubner Verlag.

Persolog (Hrsg.) (2004). *Persolog Zeitmanagement-Profil. Der optimale Umgang mit der Zeit – Der Weg zu Ihrem persönlichen Erfolg*. 1. Auflage. Remchingen: Persolog.

Scherler, P.; Teta, A.; Frei, C.; Di Giusto, F. (2014). *Irrtum Zeitmanagement – Vom Versuch, in einem stark fremdbestimmten Umfeld nachhaltig mit der Ressource Zeit umzugehen*. 1. Auflage. Zürich: Versus Verlag. ISBN: 978-3-03909-215-4.

Autoren



Flavio Di Giusto, dipl. Betriebsökonom FH und MSc in Business Administration ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am [Zentrum für innovative Didaktik \(ZiD\)](#) an der School of Management and Law (ZHAW) in Winterthur und Mitautor des Buches «Irrtum Zeitmanagement».



Claudia Frei, dipl. Betriebsökonomin FH ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am [Zentrum für innovative Didaktik \(ZiD\)](#) an der der School of Management and Law (ZHAW) in Winterthur und Mitautorin des Buches «Irrtum Zeitmanagement».



Patrik Scherler, Dr. oec. HSG, ist Dozent für Betriebswirtschaftslehre an der [School of Management and Law \(ZHAW\)](#) in Winterthur und Inhaber der auf Coaching, Consulting und Connecting spezialisierten [BENROX AG](#) mit Sitz in Meilen/Zürich. Er ist Betreuer diverser Unternehmerforen, ERFA-Gruppen und Beiräte und organisiert Strategie- und Positionierungsworkshops.