

meinung

## Gastkommentar

# Von der Bedeutung persönlicher Gespräche in der Arbeitswelt

***Home-Office bringt Vorteile, aber auch Nachteile. Persönliche Gespräche zwischen den Mitarbeitenden sind von grosser Bedeutung. Digitale Kommunikation droht den unmittelbaren Austausch zu verdrängen.***

Bruno S. Frey

Im Herbst haben sich die Büroräume landesweit wieder geleert. Ennio Leanza / Keystone

Die Arbeit zu Hause zu erledigen, erlebt im Zeitalter der Corona-Krise einen grossen Aufschwung. Das Home-Office wird von vielen Angestellten auch vorgezogen, weil das Pendeln von der und zur Arbeit entfällt. Auch die Arbeitgeber ermuntern ihre Angestellten, zu Hause zu bleiben.

Die Arbeit vom Büro ins eigene Heim zu verschieben, wurde durch digitale Instrumente der Kommunikation wie Zoom und andere Apps ermöglicht. Die Vorteile sind unbestreitbar und haben sich gerade während des Lockdowns deutlich gezeigt. Die wirtschaftliche Aktivität wäre sicherlich noch viel stärker zusammengebrochen, wenn die Firmenangehörigen nicht hätten digital miteinander kommunizieren können.

## Vermeintlich unwichtige Nebenaspekte

Allerdings hat das Home-Office nicht nur Vorteile; es sollten auch andere Aspekte berücksichtigt werden. Hier sei vor allem auf die veränderte Beziehung der Angestellten zu ihrer Firma hingewiesen. Das persönliche Gespräch in einer Firma unterscheidet sich stark von der digitalen Kommunikation. Bei einer Online-Kommunikation fehlt der direkte Umgang mit den Kolleginnen und Kollegen. Diese persönlichen Verbindungen werden als wichtiger Bestandteil des sozialen Lebens angesehen. Beziehungen erschöpfen sich nicht im engen Kreis der Familie, sondern umfassen auch Personen mit ganz anderem Herkommen, anderer Ausbildung und anderen Interessen. Diese Erweiterung des Horizontes kommt auch den Unternehmen zugute.

Ebenso wichtig ist ein weiterer Unterschied zwischen digitalem und persönlichem Kontakt. Ein persönliches Gespräch zwischen physisch Anwesenden hat einen anderen Charakter. Beide Gesprächspartner sind den gleichen Umwelteinflüssen wie etwa der Temperatur, den Geräuschen und dem Tageslicht ausgesetzt. Reaktionen darauf werden ähnlich wahrgenommen, und sich verändernde Gestik oder Mimik kann leichter richtig interpretiert werden. Die informellen Treffen vor und nach der Geschäftszeit, aber auch beim Kaffee und bei anderen Gelegenheiten, schaffen Spontaneität, die im digitalen Raum nicht besteht. Vermeintlich unwichtige Nebenaspekte der beruflichen Tätigkeit werden bei persönlichen Gesprächen viel eher diskutiert.

Was ein persönliches Gespräch zusätzlich zur digitalen Kommunikation ausmacht, ist schwer fassbar. Es lässt sich kaum exakt definieren oder gar messen, aber gerade dies zeichnet ein Gespräch zwischen anwesenden Personen aus. Die Folgen für

das Geschäftsleben zeigen sich jetzt schon und werden in der Zukunft noch deutlicher sichtbar.

## Entfremdung

Eine digitale Kommunikation, wie sie das Home-Office erfordert, führt zu einer Entfremdung zwischen Angestellten und der Unternehmensleitung. Die Firma wird zu einer abstrakten juristischen Einheit, mit der man sich kaum mehr identifiziert. Darunter können insbesondere Aufgaben leiden, die nicht – oder nur unvollständig – von der Firmenleitung erfasst und bewertet werden können. Gerade solche Tätigkeiten sind jedoch für dynamische und kreative Firmen wichtig.

Persönliche Gespräche zwischen den Mitarbeitenden sind auch in anderen Bereichen geschäftlicher Tätigkeit von grosser Bedeutung. Digitale Kommunikation droht den unmittelbaren Austausch zu verdrängen, selbst wenn Mitarbeitende persönlich anwesend sind. Dies gilt insbesondere für Geschäftssitzungen.

Die Harvard-Forscherin Sherry Turkle stellte in ihrem Buch «Reclaiming Conversation» schon 2015 anhand von Hunderten von Interviews fest: 65 Prozent der Anwesenden beschäftigen sich während solcher Treffen an ihrem Laptop mit anderen Arbeiten. 63 Prozent verschicken E-Mails. Vor allem jüngere Mitarbeitende konsultieren alle paar Minuten ihr Handy, um zu prüfen, ob sie kontaktiert werden. Dieses Verhalten wird mit dem starken Druck gerechtfertigt, effizient zu arbeiten. Man ist stolz auf die Fähigkeit zum Multitasking. Forschungsergebnisse aus der Psychologie weisen jedoch auf einen Mythos hin. Es gibt kein Multitasking. Die Aufmerksamkeit lässt sich nicht gleichzeitig auf mehrere Sachen verteilen. Die Teilnehmenden der Geschäftssitzungen sind deshalb nur teilweise informiert. Ernsthafte Diskussionen spielen sich nur unter wenigen von ihnen ab.

Was lässt sich tun, um diese ungute Entwicklung zu bremsen? Die Bedeutung persönlicher Gespräche muss betont werden. An die Stelle des Multitaskings sollte vielmehr Unitasking treten.

Das Home-Office darf persönliche Gespräche nicht verdrängen. Die Firmenleitung muss dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden sich regelmässig im Geschäft einfinden, damit diese informelle Interaktion stattfinden kann. Wer Gespräche mit anderen Mitarbeitenden pflegt, verschwendet nicht Zeit, sondern ist produktiver.

Bei geschäftlichen Besprechungen sollte auf elektronische Utensilien verzichtet werden. Handys, iPads und Laptops sollten am Eingang deponiert werden. In Flugzeugen und teilweise in Schulen dürfen ja auch keine Handys benützt werden. Die digital fokussierten jungen Generationen können die motivierende Wirkung persönlicher Gespräche erleben und damit sogar ihr Glücksempfinden steigern.

Bruno S. Frey ist ständiger Gastprofessor an der Universität Basel und Forschungsdirektor von Crema – Center for Research in Economics, Management and the Arts in Zürich.