

# „Glücklicher und produktiver“

**INTERVIEW.** Persönliche Kontakte sind elementar wichtig, betont Susan Pinker. Sie machen die Menschen nicht nur gesünder und zufriedener, sondern auch produktiver.

**personalmagazin:** In ihrem Buch „The Village Effect“ beschreiben Sie anhand neuer Forschungsergebnisse, wie wichtig persönliche Begegnungen sind. Warum lassen sich diese nicht durch virtuelle Kontakte ersetzen?

**Susan Pinker:** Wenn wir persönlich kommunizieren, löst das eine Kaskade von Neurotransmittern und Hormonen aus, die Stress reduzieren, unsere Immunität erhöhen und ein Gefühl des Wohlbefindens erzeugen. Das ist ein Grund dafür, warum Menschen mit wenigen echten Kontakten laut einer neueren Studie ein 30 Prozent höheres Sterberisiko haben. Das lässt sich heute sogar neurophysiologisch erklären. Ein simpler Händedruck oder ein Schulterklopfen erhöhen die Ausschüttung des Hormons Oxytocin und das wiederum reduziert Stress und erhöht das Vertrauen. Menschen, die sich wohlfühlen, sind nicht nur gesünder und widerstandsfähiger, sondern auch leistungsfähiger.

**personalmagazin:** Aber hat eine aufmunternde oder lobende E-Mail oder SMS nicht denselben Effekt?

**Pinker:** Nein. So zeigt zum Beispiel eine Studie, bei der Mädchen einen stressigen Test absolvieren mussten, dass eine ermutigende Textnachricht der Mutter nach dem Test im Vergleich zu einem Telefonat oder dem Treffen mit der Mutter keinen Einfluss auf die Cortisolwerte im Speichel – einem Maß für Stress – hatte. Im Klartext: Wenn Sie jemanden zeigen wollen, dass Sie ihn unterstützen oder ihn aufmuntern wollen, können sie sich eine SMS sparen.



© SUSIE LOWE

**SUSAN PINKER** ist Psychologin und Autorin. In ihrem Buch „The Village Effect“ zeigt die Kanadierin, wie persönliche Kontakte Denken und Wohlbefinden beeinflussen.

**personalmagazin:** Wichtig sind also vor allem die nonverbalen Signale?

**Pinker:** Bei der virtuellen Kommunikation geht oft der reichhaltigste Teil des Austausches verloren – ein Blick, der Ironie signalisiert, ein warmer Tonfall, der Vertrauen schafft, all die subtilen Signale, die manchmal sogar entscheidend sind. Wenn wir mit jemanden einer Meinung sind, zeigen wir das unbewusst auch in unserer Körpersprache, indem wir unsere Mimik oder Gestik synchronisieren. Die Forschungen von Sandy Pentland und ihren Kollegen am MIT haben gezeigt, dass sich durch diese versteckten sozialen Informationen rund 40 Prozent der Ergebnisse eines Bewerbungsgesprächs oder einer Gehaltsverhandlung vorhersagen lassen. In einer Studie mit IT-Spezialisten konnten sie nachweisen, dass Teams mit persönlichen Kontakten bessere Leistungen zeigen, weil sie mehr Zusammengehörigkeitsgefühl haben. Es entsteht mehr Vertrauen in der Gruppe, was es auch einfacher für die Teammitglieder macht, andere zu fragen und um Hilfe zu bitten. Das führt besonders bei komplexen Problemen zu einer höheren Produktivität.

**personalmagazin:** Was bedeutet das für den Arbeitsplatz?

**Pinker:** Unternehmen sollten dafür sorgen, dass die Mitarbeiter eine Möglichkeit haben, sich in persönlichen Begegnungen auszutauschen. Dabei kommt es nicht darauf an, über was sie reden. Selbst der größte Tratsch ist keine verschwendete Zeit. Das zeigt eine MIT-Studie in zehn Call-Centern einer amerikanischen Bank. Dort hatte bisher jeder Mitarbeiter zu einer anderen Zeit Pause. Ein persönlicher Austausch war daher nicht möglich. Dann führte man eine 15-minütige gemeinsame Kaffeepause ein und die Leistungen der Mitarbeiter stiegen um durchschnittlich acht Prozent. Bei leistungsschwachen Teams waren es sogar mehr als 20 Prozent. Und die Mitarbeiterzufriedenheit nahm auch um zehn Prozent zu. Und das alles nur, weil sie 15 Minuten miteinander sprechen konnten.

**personalmagazin:** Ein Argument gegen das Homeoffice?

**Pinker:** Wenn Unternehmen glauben, sie können Kosten sparen, wenn jeder nur

noch zu Hause arbeitet, schaden sie sich letztlich nur selbst. Gerade die Generierung neuer Ideen ist eng verbunden mit unserem Wohlbefinden und persönlichen Kontakten. Das wissen auch Unternehmen wie Google und gestalten ihre Arbeitsplätze so, dass sich die Mitarbeiter zwangsläufig ständig in die Arme laufen. Und wenn eine Sache wirklich wichtig ist, setzen sich Manager auch heute noch ins Flugzeug. Sie wissen, wie entscheidend ein persönliches Treffen ist.

**personalmagazin:** *Die Möglichkeiten hat aber nicht jeder Mitarbeiter.*

**Pinker:** Technologie ist leider nicht der große Gleichmacher, wie wir es eigentlich erwartet haben. Im Gegenteil. Sie schafft eine neue Klassengesellschaft. Denn wer zu seinem Verhandlungspartner reisen kann, hat einen Vorteil gegenüber demjenigen, der über Skype verhandeln muss. Online-Kommunikation ist gut geeignet, um Informationen über Distanzen hinweg auszutauschen. Aber sie ist nicht gut, wenn es darum geht, komplexe Probleme zu lösen, die Meinung anderer zu hören oder schwierige Verhandlungen zu führen. Man sollte daher immer genau abwägen, wann und wofür man Technologie nutzt und man sollte sie mit realen Kontakten bereichern.

**personalmagazin:** *Dafür können viele dank neuer Technologien ihre Arbeitszeit individueller einteilen. Das ist doch zweifellos ein großer Vorteil.*

**Pinker:** Auch da wäre ich vorsichtig. In einer neueren Studie haben die beiden Forscher Cristobal Young und Chaeyoon Lim die Daten von mehr als einer halben Million berufstätigen und arbeitslosen Amerikanern analysiert und herausgefunden, dass das Wohlbefinden der Menschen auch davon abhängt, dass sie zur selben Zeit frei haben wie die ande-

ren. So stieg das Wohlbefinden der Arbeitslosen genauso wie das der Arbeitenden zum Wochenende an und sank zum Wochenbeginn. Die Forscher schlossen daraus, dass es nicht die freie Zeit per se ist, die zum Wohlbefinden beiträgt, sondern die gemeinsam verbrachte soziale Zeit.

**personalmagazin:** *Verlieren wir durch die Nutzung von Smartphone und Co unsere Fähigkeiten?*

**Pinker:** Manche Chefs nutzen E-Mails als Schutzschild, um nicht mit den direkten Reaktionen ihrer Mitarbeiter konfrontiert zu werden. Das ist für mich ein klares Zeichen von schlechtem Management und kann sich bitter rächen. Führungskräfte, die nur noch E-Mails verschicken, vergessen mit der Zeit, wie man mit Mitarbeitern redet. Auch Empathie muss man üben, sonst verlernt man sie. Und Mitarbeiter, die sich durch den fehlenden echten Kontakt zurückgesetzt fühlen, verlieren vielleicht sogar das Vertrauen in das Unternehmen und suchen sich einen anderen Job. Gerade Frauen legen Wert auf einen Job, in dem sie auch als Mensch respektiert werden.

**personalmagazin:** *Die Technik wird immer besser. Glauben Sie nicht, dass virtuelle Kontakte irgendwann so realitätsnah sind, dass es keinen Unterschied mehr zu persönlichen Kontakten gibt?*

**Pinker:** Nein. Das ist ungefähr so als ob man behauptet, dass das Herunterschlingen von Fastfood im Auto dasselbe ist wie das gemeinsame Essen einer selbst gekochten Mahlzeit mit Freunden oder der Familie. Beide Male nehmen wir vielleicht 2.000 Kalorien zu uns. Aber unser Körper und unser Gehirn erkennen den Unterschied und der lagert sich in jeder Zelle unseres Körpers ab. ■

Das Interview führte **Bärbel Schwertfeger**.



## Gesundheitsmanagement - erfolgreich umsetzen!

### BGM-Konzept im Betrieb selbst gestalten

Durch die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter in Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) bauen Sie eigene Kompetenzen im Unternehmen auf und sind somit unabhängig. Ihre Mitarbeiter erarbeiten nicht nur ein individuell zugeschnittenes BGM-Konzept, sondern entwickeln dieses immer weiter.

### BSA-Lehrgänge

Die BSA-Qualifikationen kombinieren Fernunterricht mit regionalen Präsenzphasen. Diese sind staatlich geprüft, zugelassen und teilweise BBGM zertifiziert, z. B.

- Fachkraft BGM mit IHK-Zertifikat
- Betrieblicher Gesundheitsmanager

### Bachelor-/Master-Studiengänge

Die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement bietet dazu passende Studiengänge, z. B.

- Dualer Studiengang:  
Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement
- Master of Arts Prävention und Gesundheitsmanagement

Tel. +49 681 6855 400 • [dhfpg.de/personal](http://dhfpg.de/personal)



Deutsche Hochschule  
für Prävention und Gesundheitsmanagement  
University of Applied Sciences



BSA-Akademie  
Prävention, Fitness, Gesundheit  
School for Health Management