

Nähe und Distanz im Job - wie viel Persönliches dürfen und sollten Sie zulassen?

Die richtige Kommunikation zu finden ist für Führungskräfte oft nicht ganz einfach. Die Balance zwischen menschlicher Nähe und professioneller Distanz wird auf keiner Schule gelehrt. Dabei ist gerade dieser Punkt eines der wichtigsten Kriterien auf dem Karriereweg.

In diesem Beitrag zeigen wir anhand von Beispielen aus der Praxis auf, welche Fettnäpfchen auf Führungskräfte warten – und wie man sie vermeidet. Denn am Arbeitsplatz gilt dasselbe wie im Konzertsaal: Wer die erste Geige spielen will muss immer den richtigen Ton treffen.

Ihr Autor: Jürgen W. Goldfuß ist selbstständiger Unternehmensberater, Seminarleiter und Autor. Seine Schwerpunkt-Themen sind Führung und Kundenservice. Mittlerweile sind sechs Bücher von ihm erschienen, unter anderem der Bestseller "Endlich Chef - was nun?" und ganz aktuell "Führen in schwierigen Zeiten". Kontakt: Telefon (0 74 24) 63 19, E-Mail: info@goldfuss.com.

Mehr Nähe oder mehr Distanz?

Die Balance zwischen menschlicher Nähe und professioneller Distanz wird auf keiner Management-Schule gelehrt. Und doch ist sie so wichtig für Ihre Karriere:

- Auf der einen Seite müssen Sie ein **angenehmes, vertrauensvolles Arbeitsklima** schaffen. Denn nur wenn Sie menschliche Wärme und Verständnis ausstrahlen, können Sie Ihre Mitarbeiter zu (freiwilligen) Höchstleistungen anspornen.
- Andererseits dürfen Sie aber keine **allzu kumpelhafte Atmosphäre** entstehen lassen. Denn sonst bekommen Sie Probleme, sich durchzusetzen und Ihre Vorgaben ohne Endlos-Diskussionen zu erreichen.

Sie sind die Wärmequelle

Sie kennen das wohlige Gefühl in der Nähe eines **Lagerfeuers**? Ist Ihnen zu kalt, dann rücken Sie näher an die Wärmequelle heran. Kommen Sie den Flammen zu nahe, wird es ungemütlich heiß und es besteht Verbrennungsgefahr. Wird Ihnen zu warm, dann entfernen Sie sich etwas. Entfernen Sie sich zu weit, sehen Sie zwar noch die lodernden Flammen – aber von der Wärme spüren Sie nichts mehr.

Genauso verhält es sich mit Ihrem Team: Ihre Mitarbeiter wollen menschliche Wärme spüren. Aber Vorsicht! Die Distanz zur Wärmequelle muss gleichzeitig gewahrt sein.

Die Balance zwischen „zu nahe“ und „zu weit weg“ bestimmen Sie mit Ihren Worten, mit Ihrer Kommunikation, mit Ihrem Verhalten. Hier sind also Ihre

kommunikativen Fähigkeiten voll gefordert. Die folgenden drei Beispiele machen das deutlich.

1. Die falsche Ansprache - oder wie man seine ehemaligen Kollegen vergrault

Ein Beispiel für die falsche Wortwahl:

Die Beförderung des Journalisten Peter Weiß zum Nachfolger des in Pension gegangenen Redaktionsleiters wurde von allen Kollegen begrüßt. Weiß war ein allseits beliebter pfiffiger und schlagfertiger Kollege, dessen lockerer Schreib- und Sprachstil in der Redaktion gut ankam. Jeder versprach sich von ihm den berühmten "frischen Wind", der in jeder Abteilung von Zeit zu Zeit wehen sollte. Und als ein Kollege von Peter Weiß vor einigen Wochen für einen hervorragenden Textbeitrag einen wohl dotierten Geldpreis erhielt, konnte sich Weiß neidlos darüber freuen.

Als Weiß einige Zeit später den Preisträger auf dem Flur im Gespräch mit einem Kollegen sah, konnte er einem lockeren Spruch nicht widerstehen: "Na, hast du deinen Preis schon versoffen?" Früher hätte ihm der Kollege mit einer ebenso flapsigen Antwort Paroli geboten. Nicht so dieses Mal.

Die Reaktion des Angesprochenen (besser gesagt: die Nichtreaktion) überraschte Weiß total. Sein ehemaliger Kollege zeigte sich peinlich berührt von der Ansprache, noch dazu in Anwesenheit Dritter. Weiß verstand die Welt nicht mehr. Er hatte sich doch genauso verhalten wie früher, freundlich, locker und kollegial.

Jetzt aber musste er feststellen, dass der so Angesprochene seit dem "Zwischenfall" ihm gegenüber seit Tagen eine ausgesprochen distanzierte Haltung zeigte.

Was war passiert?

Weiß war in eine beliebte Falle für neue Führungskräfte hinein getappt – nämlich die Falle von Nähe und Distanz. Die Rollen und Positionen waren nicht mehr dieselben wie vor der Beförderung von Weiß zum Redaktionsleiter. Als Vorgesetzter sprach er aus einer anderen Position und Rolle heraus zwar **denselben Text**, der Empfänger **nahm den Inhalt jedoch anders auf**.

Weiß sprach nicht mehr aus der Position des gleichrangigen Kollegen, sondern als jemand, der – aus Sicht des Empfängers – in irgendeiner Form **Macht ausüben kann** (wer weisungsbefugt ist, kann Macht ausüben).

Erschwerend kam hinzu, dass ein abteilungsfremder Kollege unfreiwillig Zeuge der Bemerkung wurde. Selbst wenn diesem der bisherige ungezwungene Kommunikations-Stil bekannt gewesen wäre, so hätte er doch Anstoß daran genommen, dass ein Vorgesetzter sich derart äußerte.

Hier setzt ein unbewusster **Solidarisierungs-Effekt von Gleichrangigen** ein: „So lassen wir mit uns nicht umgehen!“

So halten Sie Nähe und Distanz in Balance

Machen Sie sich bewusst: Als Führungskraft stehen Sie unter **permanenter Beobachtung durch Ihre Mitarbeiter**. Ihre Aussagen und Wortbeiträge gelten für Ihre Mitarbeiter höher – und werden kritischer bewertet – als die gleichrangiger Kollegen. Befindet sich Ihre Abteilung oder Ihr Unternehmen in einer krisenhaften Situation, wird Ihr Team zusätzlich jedes Wort auf die Goldwaage legen.

Es ist daher oft weniger entscheidend, *was* gesagt wird, sondern es zählt mehr, *wer* etwas sagt. **Die Position verleiht den Worten ihr Gewicht.**

Behalten Sie diese Grundregel stets im Hinterkopf.

Deshalb:

Sprechen Sie eindeutig. Benutzen Sie positives Vokabular. Denken Sie immer daran: Sie sind jetzt nicht mehr gleichrangiger Kollege sondern Chef.

Auch wenn Sie Ihre Rolle vielleicht selbst weniger formell sehen, für Ihre Mitarbeiter sind Sie jetzt Vorgesetzter. Man erwartet von Ihnen nun professionelles Auftreten.

Besser wäre in unserem Beispiel gewesen: „Weißt Du schon, was Du mit dem Preisgeld machst?“ oder „Die ganze Abteilung ist stolz auf dich“.

Denken Sie immer daran: alles was Sie jetzt sagen motiviert (oder demotiviert) die Mitarbeiter, beeinflusst das Klima und die Effektivität Ihrer Abteilung.

Wollen Sie auf flapsige Bemerkungen absolut nicht verzichten, dann machen Sie diese bitte immer nur **unter vier Augen**. In der Praxis werden Sie allerdings schnell feststellen, dass das Risiko von Missverständnissen einfach zu groß ist, um mit Mitarbeitern allzu locker zu kommunizieren.

Verzichten Sie auf Kneipenbesuche

Ein weiteres Fettnäpfchen sind die feucht-fröhlichen Anlässe, die geselligen Zusammenkünfte – gerade für „frischgebackene“ Führungskräfte, die gemeinsamen **Kneipenbesuche** mit befreundeten Kollegen (= heutigen Mitarbeitern), die Sie noch in positiver Erinnerung haben.

Generell gilt: Ordnen Sie solche Erinnerungen in die Rubrik „Aus meinem früheren Leben“ ein. Wenigstens in den Anfängen einer neuen Führungsrolle sollten Sie auf gemeinsame Kneipenbesuche **verzichten**.

Wenn sich derartige Unternehmungen schon nicht vermeiden lassen, dann führen Sie bitte bei solchen Gelegenheiten **keine dienstlichen Gespräche**. Die professionelle Distanz ist nach dem dritten Glas in Gefahr! Deshalb sollten Sie sich auch nicht erst am Ende der Runde, sondern weitaus **früher verabschieden**.

Wenn Sie hier auf professionelle Distanz verzichten, entsteht bei Ihren anderen Mitarbeitern schnell das Gefühl der **Ungleichbehandlung**. Kommt es dann noch zu Unterschieden in der Ansprache (befreundete Mitarbeiter duzen, andere siezen Sie), sind **Eifersüchteleien** vorprogrammiert. Und handelt es sich bei den Beteiligten um Angehörige unterschiedlichen Geschlechts, werden in Ihrem Team schnell die unterschiedlichsten Interpretationsmöglichkeiten kursieren.

Duzen oder Siezen?

Ein Thema, das gelegentlich zur Verunsicherung führen kann. Wie gehen Sie am Besten mit dem Thema um?

Zeigen Sie von Anfang an klar und deutlich auf, dass die Form der Anrede keine Bevorzugung oder Benachteiligung einzelner Mitarbeiter darstellt. Sagen Sie, dass für Sie nur die Erreichung der vereinbarten Ziele als Maßstab für die Beurteilung der Mitarbeiter gilt. Betätigen Sie Ihre Ankündigung dadurch, dass Sie (am Anfang) gute Leistungen stärker hervorheben.

Nun sind heute viele von dem locker wirkenden Stil beeindruckt, wie er in amerikanischen oder skandinavischen Firmen herrscht. Lassen Sie sich nicht täuschen! Hinter der für uns sichtbaren persönlichen Nähe verbirgt sich professionelle Distanz, verpackt in einem freundlicheren Umgangston. **Das Fehlen eines sprachlichen "Sie" bedeutet keinesfalls kumpelhafte Nähe.**

Wenn das „Du“ zum Problem wird

Viele Mitarbeiter glauben allerdings, dass sie mit einem „Du“ größeren Einfluss auf ihren Chef nehmen können. Das zeigt sich besonders in Meetings, in denen bei kritischen Entscheidungen das vertraute Du überbetont wird: „Mensch Paul, *Du* als Chef kannst das doch durchsetzen!“

Haben Sie den Eindruck, dass das „Du“ in solchen Situationen strategisch genutzt wird, dann zeigen Sie dem betreffenden Mitarbeiter durch einen **distanzierten Ton**, dass er keinerlei Vorrechte besitzt.

Signalisieren Sie dem Mitarbeiter durch kurze prägnante Sätze, untermauert durch eine förmlichere (steifere) Körperhaltung, dass Sie ein solches Verhalten nicht akzeptieren. Reduzieren Sie dabei Ihr Lächeln. Lassen Sie den Mitarbeiter den „Liebesentzug“ spüren (so wie Eltern ihren Kindern zeigen, dass sie mit deren Verhalten nicht einverstanden sind).

Ein Beispiel aus der Praxis:

Ein Mitarbeiter demonstriert bei Zusammenkünften gegenüber seinen Kollegen die vermeintlich größere Nähe zum Chef durch permanenten Gebrauch des „DU“. Der Abteilungsleiter signalisiert durch schärferen Ton und verstärktes kritisches Hinterfragen der Beiträge des Mitarbeiters, dass ihm der Stil des Mitarbeiters nicht gefällt. Nach etwa zwei Wochen fragt der Mitarbeiter seinen Chef, „was denn los sei“. Der Abteilungsleiter erläutert ihm die Situation. Er macht dem Mitarbeiter deutlich, dass er so handeln müsse, solange der Mitarbeiter sein Verhalten nicht ändere.

Dem Mitarbeiter wurde bei diesem Gespräch zum ersten Mal bewusst, welchen Eindruck sein Vorgehen hervorruft. Er sah ein, dass er sein Verhalten ändern musste. Besser wäre folgender Weg:

Führen Sie ein **Vier-Augen-Gespräch** mit dem Mitarbeiter, in dem Sie für eine **Klärung der Positionen** sorgen. Sagen Sie ihm zum Beispiel:

„Paul, wir kennen uns schon lange und ich schätze Dich als Kollegen, Mitarbeiter und Mensch. Ich weiß nicht, ob Du es schon bemerkt hast, aber es entsteht bei den Kollegen der Eindruck, Du könntest Dir auf Grund unseres ‚Du’s‘ größere Rechte heraus nehmen. Ich denke, wir beide wissen, dass dem so nicht ist. Bitte achte einmal bei den nächsten Team-Besprechungen auf diesen Punkt. Ich möchte nämlich auf gar keinen Fall, dass dieser Eindruck unter den Kollegen entsteht. Danke, dass Du mich in dieser Angelegenheit unterstützt.“

2. Der richtige Auftritt gegenüber dem Chef - oder wie man sich vor Publikum durchsetzt

Ein Beispiel für mangelnde Zivilcourage:

Peter Zepf ist Abteilungsleiter in einem großen Ingenieurbüro, das weltweite Projekte durchführt. Bisher lief alles in seiner Abteilung zur Zufriedenheit seiner Mitarbeiter und seines Chefs, der vor einigen Monaten aus Altersgründen das Unternehmen verließ. Sein Nachfolger, ein international erfahrener erfolgreicher Leiter von Großprojekten, ist jedoch ein gänzlich anderer Typ als der Vorgänger im Amt.

War der bisherige Chef ein Anhänger von Diskussionen und anschließendem Konsens, so ist der Neue eher der Typ, der ohne große Diskussionen und Zeitverlust schnell zum Ziel gelangen möchte. Die „Klimaveränderung“ macht sich vor allem in Besprechungen bemerkbar, in denen der neue Chef Herr Zepf vor versammelter Mannschaft klare Anweisungen gibt, die umgehend auszuführen sind. Einwände und Bedenken werden mit intellektueller Schärfe und teilweise arrogant wirkendem Ton beiseite gefegt.

Die Mitarbeiter von Peter Zepf sind schockiert, wie mit ihrem Chef umgegangen wird. Einen solchen Stil waren sie bisher nicht gewohnt und sie äußern Herrn Zepf gegenüber Bedauern und Mitleid.

Zepf findet es zwar angenehm und beruhigend, dass seine Mitarbeiter solidarisch hinter ihm stehen, möchte aber nicht als "Ritter von der traurigen Gestalt" seinen Platz zwischen seinen Mitarbeitern und seinem Chef finden. Die zunehmende kommunikative Nähe zu seinen Mitarbeitern beunruhigt ihn ebenso wie die große Distanz zu seinem neuen Vorgesetzten.

Herr Zepf ist ratlos. Er sieht die Gefahr, mit jedem Meeting mehr Distanz zu seinem Chef zu entwickeln. Gleichzeitig befürchtet er einen schleichenden Autoritätsverlust gegenüber seinen Mitarbeitern.

Was ist in einem solchen Fall tun?

Versetzen Sie sich einmal in die Lage von Herrn Zepf. Welche Möglichkeiten hat er, die Situation zu verbessern und das Nähe-Distanz-Verhältnis wieder in die richtige Bahn zu lenken?

Führen Sie ein Gespräch mit Ihrem Chef

Der erste Schritt ist ein intensives Gespräch mit dem neuen Chef. Herr Zepf sollte einerseits betonen, dass auch er klare Anweisungen bevorzugt, andererseits aber diplomatisch vermitteln, dass er selbst und seine Mitarbeiter stärker an der Entscheidungsfindung beteiligt werden möchten.

Nennen Sie überzeugende Beispiele aus der Vergangenheit, die zeigen, dass durch Diskussionen und gemeinsame Entscheidungen nicht nur Fehlerquellen vermieden, sondern auch neue kreative Ansätze geschaffen wurden. Weisen Sie ihn hin auf die Erfolge Ihrer Abteilung - Erfolge, die mit dem bisherigen Kommunikationsstil erzielt wurden.

Tipps für ein solches Gespräch

- 1) Bitten Sie Ihren Chef um einen Termin, bei dem Sie beide ungestört zusammen sitzen können. Am Besten eignet sich dafür der Raum, in dem Ihre Besprechungen immer stattfinden – ohne Unterbrechung durch Telefone.
- 2) Bereiten Sie sich gut auf das Gespräch vor, in dem Sie alle Punkte und Themen notieren bei denen Sie Verbesserungsmöglichkeiten sehen.
- 3) Fragen Sie Ihren Chef, was ihm konkret an Ihrer Art der Gesprächsführung missfällt.
- 4) Finden Sie seine Befürchtungen heraus. (Zum Beispiel die Angst vor „Endlos-Sitzungen“ oder die Befürchtung, Mitarbeiter könnten gefasste Beschlüsse wieder in Frage stellen oder zerreden.)
- 5) Sagen Sie ihm, welcher Eindruck bei Ihren Mitarbeiter während der letzten Meetings entstand.

- 6) Gehen Sie mit gemeinsam konkrete Gesprächspunkte der letzten Meetings durch.
- 7) Fragen Sie ihn, was er an Ihrer Stelle anders gemacht hätte.
- 8) Nehmen Sie die einzelnen Punkte zum Anlass, den Grund und die Absicht Ihres Vorgehens zu erläutern.
- 9) Überzeugen Sie ihn von Ihrem Stil, in dem Sie erfolgreich abgeschlossene Projekte der letzten Zeit aufführen.
- 10) Machen Sie ihm (freundlich, aber bestimmt) deutlich, dass Sie persönlich für den Arbeitsstil und die Resultate Ihrer Abteilung verantwortlich sind.
- 11) Geben Sie Ihrem Chef das erforderliche (Sicherheits-) Gefühl, dass es für ihn weniger Arbeit und Kontrolle bedeutet, wenn er Sie weiter in Ihrem bisherigen Stil arbeiten lässt.

Wenn es weitere Abteilungsleiter Kollegen auf Ihrer Ebene gibt, die ebenso empfinden wie Sie, dann führen Sie ein gemeinsames Gespräch über das Thema, zusammen mit Ihrem Chef. (Bilden Sie eine „Lobby“, zwei erreichen mehr als einer).

Wichtiger Tipp:

Versuchen Sie vor dem Gespräch, sich in die „Denke“ Ihres Chefs hinein zu versetzen. Was könnten die Gründe für seine Bedenken sein? Auf Grund welcher Erfahrungen könnte er zu seiner Einstellung gekommen sein?

Nutzen Sie einen „Trick“ aus der Verhandlungstechnik. Überraschen Sie Ihren Chef mit dem Satz: „Ich kann mir gut vorstellen, dass Sie wegen Bedenken haben.“ Und nun entkräften Sie seine Bedenken mit Ihrer schlüssigen, überzeugenden Argumentation.

Ihr Ziel in der Rolle als „Sandwich“ zwischen oben und unten muss sein, nach beiden Seiten hin gleichzeitig die gleiche Nähe und die gleiche Distanz zu demonstrieren.

3. Neu in einer anderen Kommunikationskultur - oder woanders ist alles anders

Ein Beispiel für fehlende „Antennen“:

Als Klaus Albers die neue Stelle in einem mittelständischen Unternehmen antrat, konnte er noch nicht ahnen, wie groß die Unterschiede zwischen Firmenkulturen sein können.

Bei seinem bisherigen Arbeitgeber, einem großen Elektronikkonzern, hatte er gelernt, dass ein Unternehmen nur mit ganz klar gegliederten Hierarchien und Ebenen funktionieren kann. Dort gab es eindeutige Regeln und Richtlinien im Umgang mit den Mitarbeitern. Das Verhältnis zu den Vorgesetzten war ebenso klar geregelt, die Zuständigkeiten bis ins Detail festgelegt. Auf der Kollegenebene, den gleichrangigen Abteilungsleitern, gab es mittlerweile so eine Art verschworener Gemeinschaft. Man traf sich zum gemeinsamen Mittagessen in einer reservierten Ecke der Kantine, man tauschte seine Erfahrungen auf der Ebene von Gleichgesinnten aus.

Der Start

Mit diesem Bild im Kopf begann Albers voller Schwung seinen neuen Job. Er kniete sich in die neuen Aufgaben hinein und versuchte, zu seinen Abteilungsleiter-Kollegen recht schnell einen guten Draht aufzubauen, um Teil des informellen Netzwerkes zu werden. Die Nähe zu den Kollegen war auch schnell hergestellt, denn er konnte aus seinem bisherigen Arbeitsbereich sehr interessante Erfahrungen und Informationen mitbringen. Anders jedoch als in seinem bisherigen Unternehmen war es üblich, dass Abteilungsleiter und Mitarbeiter sehr eng und offen miteinander kommunizierten.

Die Besprechungen

Hier gab es bei Albers ein großes Defizit. Die Besprechungen mit seinem Team gestaltete er sehr formell. Dadurch entstand bei seinen Mitarbeitern der Eindruck, er interessiere sich nicht besonders für ihre Arbeit. Verstärkt wurde dieser Eindruck durch großen Projektdruck bei der Einführung einer neuen Software. Hier hätten sich die Mitarbeiter gewünscht, dass ihr Chef häufiger an ihrem Arbeitsplatz aufgetaucht wäre, ihnen häufiger seine Hilfe angeboten hätte.

Die Enttäuschung

Die enttäuschte Erwartungshaltung der Mitarbeiter blieb auch den Abteilungsleiter-Kollegen von Herrn Albers nicht verborgen. Sie sprachen ihn häufiger darauf an, sich doch mehr auf der emotionalen Schiene um seine Mitarbeiter zu kümmern. Albers war sehr überrascht, tat er doch seiner Meinung nach alles, was zur Leitung einer solchen Abteilung erforderlich war. Dass die Distanz zu seinen Mitarbeitern zu groß sein sollte, das leuchtete ihm nicht ein. Schließlich hatte er mit seinem Führungsverhalten bei seinem bisherigen Arbeitgeber immer Erfolg gehabt.

Das Resultat

Sechs Monate nach seinem Eintritt in das Unternehmen hatte sich die Abteilung aufgeteilt in zwei Gruppen, nämlich in Klaus Albers und den Rest, die Mitarbeiter. Albers wurde von seinem Team immer häufiger ignoriert, man versuchte ohne ihn auszukommen. Da es sich um Fachleute mit einem sehr detaillierten Spezialwissen handelte, gelang es Albers immer weniger, einen "Draht" zu seiner Mannschaft herzustellen. Die Distanz war mittlerweile unüberwindbar, von Nähe zu seinen Mitarbeitern war nichts zu spüren.

Was war hier passiert?

Albers war es nicht gelungen, sich dem neuen Umfeld anzupassen. Seine übergroße Nähe zu seinen Abteilungsleiter-Kollegen schuf in Verbindung mit seinem Führungsverständnis im Laufe der Zeit eine unüberbrückbare Kluft zu seinen Mitarbeitern.

Gerade bei sehr **spezialisierten Tätigkeiten**, bei denen Sie als Chef keine konkreten fachlichen Beiträge leisten können, ist es wichtig, sich häufiger nach der Befindlichkeit der Mitarbeiter zu erkundigen. Fragen Sie öfter einmal nach: *„Benötigen Sie Unterstützung oder Hilfe?“* Signalisieren Sie, dass die Mitarbeiter jederzeit auf Sie bauen können: *„Wenn es Probleme gibt – ich bin immer für Sie da.“*

Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie ihnen den Rücken frei halten von allem, was deren eigentliche Aufgaben behindern oder blockieren könnte. Setzen Sie sich mit Ihren Mitarbeitern zusammen und fragen Sie: *„Was kann ich für Sie tun, damit sie ungestört Ihre Arbeit verrichten können?“* Demonstrieren Sie Ihre Bereitschaft auch einmal einfache Tätigkeiten zu übernehmen, wenn dadurch die Effektivität der Abteilung steigt, wenn dadurch die Mitarbeiter mehr Zeit für die Fachaufgaben gewinnen. Denken Sie immer daran: Sie werden als Chef nicht dafür bezahlt, dass Sie „es“ tun, sondern dafür, dass „es“ getan wird!

Erhöhen Sie Ihre emotionale Intelligenz

Arbeiten Sie als Führungskraft regelmäßig an der Erhöhung Ihres **EQ, Ihrer emotionalen Intelligenz**.

„Man wird wegen seines IQ eingestellt, aber wegen seines EQ befördert.“

- Sorgen Sie dafür, dass Ihre Anweisungen klar und unmissverständlich sind. Durchdenken Sie vorher genau, welche Anweisungen Sie geben, warum, an wen – und welches Resultat Sie bis wann erwarten.

- Überlegen Sie, was Sie tun werden, wenn angestrebte Ergebnisse nicht erzielt werden?
Tipp:
Erstellen Sie eine Flowchart:
Was passiert wenn...
Was passiert, wenn nicht....?
Erarbeiten Sie kreative Alternativen, zum Beispiel mit der Mindmap-Methode.
- Üben Sie richtiges Zuhören - auch wenn Sie glauben, Sie wüssten bereits, was Ihnen Ihr Gesprächspartner mitteilen will.
Tipp: Lassen Sie mal gelegentlich ein Diktiergerät mitlaufen wenn Sie mit anderen diskutieren. Achten Sie darauf, ob Sie konzentriert zuhören können und andere nicht unterbrechen. (Aus Datenschutzgründen sollten Sie diese Übung allerdings eher im Privatbereich durchführen).
- Arbeiten Sie an Ihrer Motivationsfähigkeit.
Tipp: Stellen Sie sich ein Negativszenario vor: „Alles geht schief“. Was würden Sie dann tun, um sich und Ihre Mitarbeiter zu motivieren?
- Arbeiten Sie an Ihrer Kontaktfähigkeit. Versuchen Sie mit Menschen ins Gespräch zu kommen, die Sie „auf den Tod“ nicht ausstehen können. (Sie werden feststellen, dass andere auch ganz nett sind, wenn man sie richtig anspricht).
- Setzen Sie sich öfter mal „in den Kopf“ der Menschen, die vollkommen anderer Meinung sind als Sie – und versuchen Sie, deren Standpunkt nach zu vollziehen. (Andere haben nicht immer Unrecht).
- Diskutieren Sie einmal mit einer Gruppe, in der vollkommen entgegen gesetzte Meinungen herrschen und versuchen Sie dabei, zu jeder Meinung oder Position gleichmäßige Nähe und gleichmäßigen Abstand zu halten.

Orientieren Sie sich am Beispiel aus der Kindererziehung: ein guter Vater oder eine gute Mutter finden immer die richtige Balance zwischen angenehmer Nähe und erforderlichem Abstand, damit sich der Nachwuchs optimal entwickeln kann.

Zum Beispiel: Hausaufgabenbetreuung. Für die Fragen, bei denen das Kind nicht alleine weiter kommt, stehen die Eltern mit Tipps und Anregungen zur Verfügung, ohne die Aufgabe für das Kind zu lösen (zu viel Nähe). Gleichzeitig halten sich die Eltern in verfügbarer Nähe auf, um dem Kind zu signalisieren, wir sind für dich da, wenn du uns brauchst (optimale Nähe).

Zum Beispiel: Auf dem Spielplatz. Der Betreuer wird wohl kaum mit dem lieben Kleinen gemeinsam im Sandkasten buddeln (zu viel Nähe, die stören

würde). Er wird sich aber immer in einem Bereich aufhalten, in dem er für das Kind sichtbar ist (keine zu große Distanz halten).

Oder wenn ihnen ein anderer Vergleich besser gefällt: werden Sie Dompteur - mit Worten. So wie der Dompteur im Zirkuskäfig permanent die (zum Überleben) richtige Distanz zu seinen Löwen einhält, so halten Sie die für das Funktionieren Ihrer Abteilung richtige Distanz zwischen "oben" und "unten" ein.

Deshalb

- Akzeptieren Sie (zuerst einmal) alle Meinungen, Ansichten und Erfahrungen als legitim und berechtigt. Denn jeder „Meinungsinhaber“ ist von der Richtigkeit seiner „Botschaft“ überzeugt.
- Halten Sie sich und Ihren Mitarbeitern das Ziel Ihrer Abteilung immer klar vor Augen: „Wofür werden wir hier bezahlt?“
- Prüfen Sie permanent Risiken und Chancen der anstehenden Entscheidungen.
- Binden Sie Ihre Mitarbeiter in diesen „Prüfprozess“ mit ein, schließlich geht es um ein gemeinsames Ziel, das erreicht werden soll (und den gemeinsamen Arbeitsplatz, der gesichert bleiben soll).
- Bringen Sie die unterschiedlichen Standpunkte auf einen Nenner, in dem Sie jedem „Meinungsträger“ persönliche Sympathie entgegen bringen, gleichzeitig aber Fakten orientiert jedem permanent das aktuelle Ziel vermitteln – und die Einhaltung des Ziels freundlich aber bestimmt einfordern.
- Zeigen Sie Ihrem Chef und Ihren Mitarbeitern, dass Sie sich für die Erreichung der klar formulierten Ziele persönlich verantwortlich fühlen – und deshalb Ihren Standpunkt deutlich und pointiert darstellen werden, im Interesse der Ziel Erreichung.

Dabei kann es gelegentlich zu verbalen Rangeleien kommen. Sie wissen: der Ton macht die Musik. Nun wird für Chefs keine Grundausbildung im diplomatischen Dienst gefordert, aber ein bisschen Diplomatie, das Spielen mit Worten, kann Ihnen helfen, konflikt- oder emotionsgeladene Situationen leichter zu handhaben.

Sei es im Gespräch mit Ihrem Chef (den Sie von Ihrem Führungsstil überzeugen wollen) oder mit einem Mitarbeiter, der nicht Ihrer Meinung ist.

Hier ein paar sogenannte "Abschwächer", die einen weicheren Start in ein Gespräch erlauben:

- „*Interesse halber ...*“
- „*Übrigens ...*“
- „*Aus dem Stegreif ...*“
- „*Ihrer Meinung nach ...*“
- „*Normalerweise ...*“
- „*Ungefähr ...*“

Spielen sie mit solchen Gesprächeinstiegen vor allem dann, wenn Sie kritische Gespräche führen müssen und die Distanz erhöhen möchten.

Beispiel:

Ein Mitarbeiter kommt zu spät. Sie möchten den Grund erfahren. Zwei Möglichkeiten ihn zu fragen:

- 1.) Warum sind Sie heute zu spät gekommen?“
- 2.) „Gab es einen besonderen Grund für Ihr heutiges Zuspätkommen?“

Mit Frage zwei sichern Sie eine gewisse Distanz zum Gesprächspartner, er muss sich nicht rechtfertigen – und Sie erhalten trotzdem die gewünschte Antwort.

Praxis-Tipp:

Arbeiten Sie an Ihrer **Schlagfertigkeit**, um unerwünschten "Annäherungsversuchen" Paroli bieten zu können.

Suchen Sie sich einen Sparringspartner, mit dem Sie **Wortspiele** betreiben können. Werfen sie sich gegenseitig Worte zu, die der andere jeweils ergänzen muss. Zum Beispiel: Drucker - Patrone, Patronen - Gürtel, Gürtel - Rose, Rosen – Duft, ... Sie werden sich wundern, wie schnell sich durch solche "Spielereien" Ihre verbale Reaktionsgeschwindigkeit erhöhen wird.

Lob und Tadel

Zwei weitere hervorragende Werkzeuge für das Pendeln zwischen Nähe und Distanz sind **Lob und Tadel**.

Wie weit Sie sich anderen nähern – oder von ihnen entfernen – das bestimmen Sie auch durch den Einsatz dieser beiden klassischen Führungsinstrumente. Wenn Sie jemanden loben wird automatisch eine größere Nähe geschaffen – eine angenehme Situation auf beiden Seiten.

Tadel hingegen bewirkt das Gegenteil – Distanz baut sich auf.

Vorsicht: Setzen Sie Lob und Tadel nie als „strategisches Hilfsmittel“ ein, sondern immer nur dann, wenn die aktuelle Situation das Eine oder das Andere erfordert und sachlich gerechtfertigt ist. Mit genügend Selbstbewusstsein lässt sich Lob und Tadel nicht nur nach "unten" einsetzen - sondern auch gegenüber ihrem Chef, denn auch Chefs sind für Lob empfänglich. Und wenn Sie den Tadel humorvoll und diplomatisch verpacken, dann wird er von Chefs auch akzeptiert. Ein Geheimnis für den richtigen Umgang mit Nähe und Distanz ist ohnehin der Humor.

Besonders in kritischen Situationen ist hier die **FRÜH**-Regel zu empfehlen. Sie besteht aus vier Elementen.

- **F**orm wahren
- **R**uhe behalten
- **Ü**berhören und übersehen von Provokationen
- **H**umor einsetzen

Die **FRÜH**-Regel kombiniert mit Ihrer persönlichen Souveränität erlaubt Ihnen jederzeit auf der Skala zwischen „zu großer Nähe“ und „zu großer Distanz“ den richtigen Standpunkt zu finden.