

*Dieser Artikel stammt von [akademie.de](http://www.akademie.de). Wissen ist unser Thema - Wir bieten unseren Mitgliedern mittlerweile fast 100.000 Webseiten zu den unterschiedlichsten Themen an - und daneben viele weitere Vorteile. Mehr über uns erfahren Sie unter <http://www.akademie.de>*

## Der richtige Abstand im Job - Wie viel Nähe und Distanz sollten Führungskräfte zulassen?

*Die richtige Art der Kommunikation zu finden ist für Führungskräfte oft nicht ganz einfach. Denn am Arbeitsplatz gilt dasselbe wie im Konzertsaal: Wer die erste Geige spielen will, der muss immer den richtigen Ton treffen. 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. Welche Fettnäpfchen auf junge Führungskräfte warten können - das erklärt Ihnen Jürgen W. Goldfuß.*

Die Frage, die sich einer jeden neuen Führungskraft stellt: Soll ich mehr Nähe wagen oder doch besser auf Distanz gehen?

Auf der einen Seite sollten Sie für ein angenehmes, **vertrauensvolles Arbeitsklima** sorgen. Denn nur dort, wo menschliche Wärme und Verständnis spürbar ist, kann man Mitarbeiter zu (freiwilligen) Höchstleistungen anspornen.

Andererseits sollte aber **keine allzu kumpelhafte Atmosphäre** entstehen. Sonst wird es schwieriger, sich durchzusetzen und Vorgaben ohne Endlos-Diskussionen zu erreichen.

### Ihre Rolle in dem Spiel: 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, man entfernt sich etwas von der Glut. Entfernen Sie sich allerdings zu weit, dann 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 Ihre kommunikativen Fähigkeiten voll gefordert.

## 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 **werden kritischer bewertet** als die gleichrangiger Kollegen. Befindet sich Ihre Abteilung oder Ihr Unternehmen gar 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.

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.

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



### **Achtung:**

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 populäres Fettnäpfchen sind die feucht-fröhlichen Anlässe, die geselligen Zusammenkünfte (gerade für "frischgebackene" Führungskräfte), die gemeinsamen Kneipenbesuche mit befreundeten Kollegen (Ihren heutigen Mitarbeitern), die Sie noch in positiver Erinnerung haben. Ordnen Sie solche Erinnerungen in die Rubrik "Aus meinem früheren Leben" ein. Wenigstens in der Anfangszeit in der 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 im Team schnell die unterschiedlichsten Interpretationsmöglichkeiten kursieren.

## Duzen oder Siezen?

Ein Thema, das gelegentlich zur Verunsicherung führt. 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. Machen Sie klar, dass für Sie nur die Erreichung der vereinbarten Ziele als Maßstab für die Beurteilung der Mitarbeiter gilt. Bestätigen Sie Ihre Ankündigung dadurch, dass Sie (gerade am Anfang) **gute Leistungen stärker hervorheben**. Nun sind heute viele von dem locker wirkenden Stil amerikanischer oder skandinavischer Firmen beeindruckt, wo es keinen verbalen Unterschied zwischen dem DU und dem SIE gibt.

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" dort bedeutet allerdings keinesfalls kumpelhafte Nähe.



### **Achtung: Wenn das "Du" zum Problem wird**

Manche 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). 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 wahren.

## Klare Kommunikation

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.

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.)

## 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."

## Arbeiten Sie an Ihrer Motivationsfähigkeit

Stellen Sie sich ein Negativszenario vor: "Alles geht schief". Was werden 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. Versetzen Sie sich öfter mal in den Kopf der Menschen, die vollkommen anderer Meinung sind als Sie - und versuchen Sie, deren Standpunkt nachzuvollziehen (andere haben nicht automatisch immer Unrecht). Diskutieren Sie mit einer Gruppe, in der vollkommen entgegengesetzte 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 bei der 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).

Oder 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 aber 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**, indem Sie jedem "Meinungsträger" persönliche Sympathie entgegenbringen, gleichzeitig aber faktenorientiert 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 so genannte "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 erhalten möchten.

Beispiel: Ein Mitarbeiter kommt zu spät. Sie möchten den Grund erfahren. Sie haben 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.



**Tipp:**

Arbeiten Sie an Ihrer Schlagfertigkeit, um unerwünschten "Annäherungsversuchen" Paroli bieten zu können. Suchen Sie sich einen Sparringspartner, mit dem Sie Wortspiele betreiben können, zum Beispiel das Bilden von so genannten Schwanzworten. 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, wenn der Tadel nicht gleichzeitig mit Verbesserungsvorschlägen garniert wird.

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 das 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.

Vor allem garantiert die FRÜH-Regel, dass man sich nicht mit der bei vielen Chefs sichtbaren humorlosen Verbissenheit durchs Berufsleben kämpft. Denn schließlich soll jeder Job Spaß machen - auch als Führungskraft.

### Über den Autor



[Jürgen W. Goldfuß](http://www.goldfuss.com)<sup>1</sup> ist seit 20 Jahren selbstständig als Referent, Redner, Coach und Publizist.

Seine Themenvielfalt und internationale Erfahrung als Marketingleiter, Produktmanager und Schulungsleiter stellt er durch mehr als zehn Buch-Titel unter Beweis. Sein Bestseller "Endlich Chef - was nun?" gilt als Standardwerk im Führungsgeschäft. Seine Bücher erscheinen u.a. bei Campus und im Handelsblatt-Verlag.

---

<sup>1</sup> <http://www.goldfuss.com>

Der richtige Abstand im Job - Wie viel Nähe und Distanz sollten  
Führungskräfte zulassen?  
von Jürgen W. Goldfuß

Jürgen W. Goldfuß ist Mitglied in der Erfolgsgemeinschaft Klein, der Podium Redner-Agentur, der TOP Speaker 2010, der Redner24.de, der Vortragsredner.de, Deutsches Rednerlexikon, bei Speakers Excellence und im Deutschen Fachjournalistenverband DFJV.

Jürgen W. Goldfuß hält Vorträge zu den Themen aus seinen Büchern sowie über "Employability - mein Markwert auf einem dynamischen Arbeitsmarkt", "Emotionale Intelligenz - Schlagwort oder Geheimwaffe?", "Leichter und erfolgreicher arbeiten" und "Aktuelle Trends in der Wirtschaftsentwicklung".