

FÜHRUNG

Distanz und Nähe – Dimensionen der Selbstführung

Von Stefan Müller

Einer der meistgelesenen Artikel auf *stern.de* war 2017 die Ankündigung „IBM macht Schluss mit der Heimarbeit“. Nachdem vorher circa 40 Prozent der damals weltweit rund 386.000 Mitarbeiter das Homeoffice ganz oder teilweise nutzten, sollten die Mitarbeiter sukzessive ins Büro zurückkehren und dort „Schulter an Schulter“ zusammenarbeiten. Yahoo begründete dieselbe Entscheidung schon 2013: „Es geht um eine Zusammenarbeit, die nur in unseren Büros möglich ist.“ Die letzten Monate haben eine ganz andere Entwicklung „erzungen“, und das keineswegs nur bei Unternehmen, die auf unterschiedliche Weise zu den Vorreitern der Digitalisierung zählen. Die Frage der Auswirkungen auf den Einzelnen und die künftige Zusammenarbeit in den Unternehmen wird gerade vielfach beleuchtet und diskutiert, es gibt recht unterschiedliche Prognosen hinsichtlich der langfristigen Auswirkungen und Veränderungen.

Ich möchte dieses Thema unter dem Aspekt der Selbstführung und dem Umgang mit Distanz und Nähe betrachten. Aus der Binsenweisheit, dass wir als Vollzeitbeschäftigte an unseren jeweiligen Werktagen die längste „wache“ Zeit bei oder mit der Arbeit verbringen, folgt die Erkenntnis, dass unser Wohlbefinden längst nicht nur davon abhängig ist, ob wir unsere Existenz sichern, eine passende Arbeit ausführen, unsere Fähigkeiten einsetzen oder unseren Status verbessern können.

Maßgeblich sind insbesondere die Fragen, wem wir wann mit welchem Gefühl begegnen, in welcher Gemeinschaft wir uns wohlfühlen, ob wir gemeinsam ein Ziel verfolgen und erreichen wollen sowie – ganz wichtig – ob wir willkommen sind und geschätzt werden. Letztlich: ob wir uns angenommen, anerkannt und geborgen fühlen. Als „soziales Wesen“ brauchen wir Menschen, also Begegnung und Gemeinschaft, wenn auch individuell in sehr unterschiedlicher Intensität. Von 1991 bis 2019 stieg die Zahl der Einpersonenhaushalte in Deutschland um 46 Prozent. Den größten Anteil haben derzeit Zweipersonenhaushalte mit 34 Prozent, in welcher Zusammensetzung auch immer. Es ist nicht schwer, daraus auch die gestiegene Bedeutung von Begegnung

und Wertschätzung am Arbeitsplatz abzuleiten. Das Abliefern messbarer Leistung und deren Belohnung ist ein Teilaspekt davon, aber sicher nicht die ganze Wahrheit.

In jüngster Zeit haben viele gelernt, dass die Arbeit im Homeoffice ungestörter, fokussierter, ablenkungsfreier gestaltet wer-

den kann – vor allem dann, wenn nicht gleichzeitig Aufgaben als Eltern zu erledigen sind, die sonst Kita, Kiga oder Schule übernehmen. Der Stress durch lange Wegezeiten, den täglichen Verkehrsstau, die unpünktlichen öffentlichen Verkehrsmittel und so weiter ist weitgehend entfallen.

Manche Arbeitnehmer haben aber auch überrascht zur Kenntnis genommen, dass die Vorgesetzten auf Distanz mehr Vertrauensvorschuss geben als bisher erwartet. Gleichzeitig fühlen viele den Druck, möglichst viel und lange zu arbeiten, Fortschritte ständig zu dokumentieren und zu kommunizieren – und damit zu beweisen, dass „man nicht faul daheim sitzt“. Der kritische Druck aus dem schon vorher präsenten „Eltern-Ich“ und die Bedürfnisse aus dem zu kurz gekommenen „Kind-Ich“, zum Beispiel gesehen und gelobt werden zu wollen, begegnen einem auch auf Distanz.

Könnte es also sein, dass wir uns selbst nicht getraut, unseren eigenen Ansprüchen nicht genügt und Erwartungen an uns selbst auf unsere Umgebung projiziert haben? Und jetzt aus der Distanz merken, dass wir oft einen Kampf im Äußeren geführt haben, der im Inneren tobt? Anders gesagt: Haben wir unseren eigenen Wert angezweifelt und je-

Stefan Müller

stefan.müller.personalperspektiven

Stefan Müller ist Diplom-Betriebswirt (FH) im Fachbereich Personalwesen und war acht Jahre in Vertrieb, Marketing und Stab in der Industrie sowie drei Jahre in leitender Funktion einer internationalen Outplacementberatung tätig. Anschließend hat er sich als Gründer der stefan müller personalperspektiven GmbH (smpp) erfolgreich selbstständig gemacht und gehört seit vielen Jahren zum Netzwerk der VAA-Kooperationspartner.



Foto: smpp



Foto: filadendron – iStock

des Signal aus der Begegnung mit anderen als deren Anforderung interpretiert? Das Homeoffice könnte uns lehren, zuerst einmal uns selbst zu begegnen. Es könnte unseren angespannten, nervösen Blick auf die Reaktionen der anderen umlenken zu einem wertschätzenden Blick auf uns selbst. Statt sich völlig zu verausgaben und dabei auf der Lauer zu liegen, ob man diesmal endlich beachtet wird, könnte das tägliche Schauspiel entfallen, besonders überlastet, gestresst und wichtig wirken zu müssen.

Führung ohne Hemmung

Dazu müsste allerdings das „neue“ Sein das „alte“ Unterbewusstsein beeinflussen. Dazu gehört zum Beispiel, die entfallene Wegezeit nicht *on top* zur Arbeitszeit zu machen. Die Annehmlichkeiten der privaten Umgebung ohne schlechtes Gewissen zu nützen. Mutig genug zu sein, sich Grenzen zu setzen, also auch einmal nicht erreichbar zu sein. Mithin Arbeit und Freizeit in ein neues Gleichgewicht zu bringen.

Sie sind Führungskraft? Lassen Sie uns die Anforderungen betrachten, die Ihnen in dieser veränderten Arbeitswelt begegnen. Viele Führungskräfte agieren geradezu gehemmt, wenn sie ihren Mitarbeitern Anerkennung und Lob aussprechen sollten. Das war schon bisher so, obwohl es in viele Gelegenheiten dazu gab. Die Gründe sind vielfältig: die Angst, dass Mitarbeiter daraus Forderungen ableiten könnten, die

Sorge der Ungleichbehandlung, die Annahme, dass Lob zu Trägheit führen könnte, oder schlicht die eigene Erfahrung, dass kein Tadel schon Lob genug sei.

Die Begegnung auf dem Flur, der Gang zur Cafeteria, die Gelegenheiten spontanen Austauschs entfallen mit räumlicher Distanz weitgehend. Das war in internationalen Organisationen schon bisher der Fall, für viele ist diese Erfahrung aber neu. Gibt es einen Ersatz dafür? In begrenztem Maße ja. Ich werde oft mit wenig sensibel formulierten, verallgemeinerten oder gar mit einer weiteren Forderung verbundenen schriftlichen Lobnachrichten konfrontiert. Die Wirkung ist exakt das Gegenteil von ehrlichem Dank und damit verbundener Motivation. Gerade jetzt kommt es auf das persönliche Wort an – per Telefon, per Videokontakt. Die erstaunliche Erfahrung ist, dass in bilateralen Videokonferenzen eine Nähe entstehen kann, die in der persönlichen Begegnung gar nicht mehr möglich ist. Wo Berührung kritisch wird beziehungsweise kritisch beäugt wird, kann hier ein erstaunlich authentisches Gefühl für den anderen entstehen.

Dabei sind beide gefordert: der Mitarbeiter, der auf Kontakt nicht nur wartet und dann enttäuscht konstatiert, übersehen oder vergessen worden zu sein, und der Vorgesetzte, der sich regelmäßig Zeit nehmen sollte, seinen „Rundgang“ nicht per WhatsApp oder E-Mail zu machen, sondern selbst für

fünf Minuten persönlichen Austauschs – ohne betriebliche Themen – Hören und Sehen kombinieren sollte.

Werden wir bald wieder in endlosen Meetings sitzen, in die wir eher aus Versehen geraten? Werden wir unsere Zeit wieder in langen Staus verbringen, um zum Arbeitsplatz zu fahren? Wird die persönliche Begegnung wieder zwingende Voraussetzung, um Wertschätzung bekommen zu können? Und sich als Teil des Teams zu fühlen? Wie so oft gilt auch hier das rechte Maß.

Ich habe in den letzten Wochen Klientinnen und Klienten in ihrer beruflichen Neuorientierung begleitet, die den ersten Arbeitstag beziehungsweise die ersten Wochen ausschließlich virtuell erlebt haben. Das ist sicher keine Konstellation, die wir uns auf Dauer wünschen können. Wenn wir aber unseren Umgang neu definieren, gegenseitiges Vertrauen lernen und neue Wege der Begegnung finden, bin ich der Überzeugung, dass räumliche Distanz die persönliche Nähe nicht automatisch ausschließt. Der „Mensch Chef“ und der „Mensch Mitarbeiter“ sind gleichermaßen gefordert, diese Nähe herzustellen und zu halten.

Führung und Umgang brauchen eine neue Aufmerksamkeit für die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter und Partner. Gerade die zeitweilige Distanz aus dem Respekt für die Gesundheit des anderen kann uns eine neue Achtsamkeit füreinander lehren. ■