

## Nähe gewünscht. Distanz notwendig.

Weshalb Führung nicht immer Zustimmung erzeugen kann.



Moderne Führung soll heute vieles gleichzeitig sein: nahbar, teamorientiert, offen für Diskussionen und möglichst auf Augenhöhe.

Das ist nachvollziehbar. Unternehmen brauchen Mitarbeitende, die Verantwortung übernehmen, mitdenken und Veränderungen mittragen.

Gleichzeitig entsteht daraus ein Spannungsfeld, das viele Führungskräfte im Alltag deutlich spüren: Denn bestimmte Entscheidungen erzeugen zwangsläufig Distanz.

### || Führung wird schwieriger, wenn Zustimmung erwartet wird

Viele Entscheidungen lassen sich heute nicht mehr einfach „von oben“ durchsetzen. Mitarbeitende erwarten Erklärungen, Beteiligung und Transparenz.

**Das verändert Führung.** Denn je stärker Entscheidungen erläutert und abgestimmt werden, desto größer wird häufig auch der Druck, Zustimmung zu erzeugen.

Gerade in wirtschaftlich anspruchsvolleren Zeiten wird das spürbar: Prioritäten müssen verändert, Ressourcen begrenzt oder Leistungen unterschiedlich bewertet werden. Und genau dort zeigt sich häufig ein Problem: **Nicht jede notwendige Entscheidung erzeugt automatisch Akzeptanz.**

### || Wenn Führung zu stark auf Konsens setzt

In vielen Organisationen lässt sich derzeit beobachten, dass **Entscheidungen vorsichtiger geworden** sind. Abstimmungen dauern länger. Positionen werden häufiger relativiert. Führungskräfte sichern sich stärker ab – **auch deshalb, weil Widerstand schneller sichtbar wird als früher.**

Das ist menschlich nachvollziehbar. Gleichzeitig verändert es jedoch die Dynamik im Unternehmen. Denn Teams orientieren sich nicht nur an Offenheit und Dialogfähigkeit. Sie orientieren sich auch daran, ob Führung Richtung vorgibt, Prioritäten setzt und Entscheidungen konsequent vertritt.

Fehlt diese Klarheit, entsteht häufig genau das, was eigentlich vermieden werden sollte: nämlich Unsicherheit.

### || Nähe ersetzt keine Orientierung

Interessant ist dabei: **Die meisten Mitarbeiter erwarten keine perfekte Führung. Sie erwarten jedoch Verlässlichkeit.**

Gerade erfahrene Mitarbeitende registrieren sehr genau,

- ob Entscheidungen Bestand haben,
- ob Maßstäbe dauerhaft gelten,
- und ob Führung auch unter Druck handlungsfähig bleibt.

Nähe und Konsequenz sind deshalb kein Widerspruch. Kritisch wird es häufig erst dort, wo Führung versucht, jede Reibung zu vermeiden. Denn Organisationen verlieren nicht nur durch Konflikte an Energie, sondern manchmal auch durch zu viel Vorsicht.

Vielleicht gehört genau das heute stärker zur Führungsaufgabe als früher: **offen zu bleiben, ohne beliebig zu werden.**



Beitrag von Karin Mar  
Prodatex GmbH

Fotoquelle: Vitaly Gariev - Pexels.com