

# Ein Plädoyer für Balkonien



KOLUMNE CHRISTIAN DOGS, PSYCHIATER

**Sie sind beruflich ständig unterwegs? Dann sollten Sie zu Hause Urlaub machen. Sie werden sich wundern, wie erholsam das sein kann.**

**Die Lage meiner Praxis am Bodensee** bringt es mit sich, dass manche Patienten auf dem Weg in den Urlaub noch ein Beratungsgespräch mitnehmen – weil sie ohnehin in den Süden unterwegs sind. So eine Zwischenbilanz der Psyche mit neuen Zielen für die zweite Jahreshälfte ist beliebt, zumal man dann im Urlaub vermeintlich Zeit hat, sich mit den anstehenden Themen zu beschäftigen. Dabei sind genau diese Gespräche schon eine einzige doppelte Botschaft. Denn auf der Handlungsebene wird widerrufen, was man sich auf der verbalen Ebene vorgenommen hat.

Postuliert wird: Ich will Urlaub machen und regenerieren. Deshalb haben die Manager in den letzten Tagen und Wochen noch mal so richtig reingeklotzt, um alle Termine abzuarbeiten, Gespräche zu führen, Sitzungen zu leiten und E-Mails zu beantworten – nur um dann ein Beratungsgespräch mit dem Coach reinzuquetschen, während die Familie Eis essen geht. Und nach dem Urlaub sind schon wieder viele Termine ausgemacht, damit die scheinbar verlorene Zeit aufgeholt wird und alles nachgearbeitet werden kann.

Das Leben vor und nach den schönsten Tagen des Jahres wird komprimiert, der Urlaub mit Aktivitäten verplant und mit Erwartungen überfrachtet – die innere Unruhe kommt mit an den Strand und treibt ganze Familien vor sich her. Ganz schlimm, wenn man dann noch im eigenen Ferienhaus sitzt, dieses organisieren und jenes reparieren muss. Natürlich kann man das so machen. Man darf dann bloß nicht damit rechnen, dass man sich entspannt. Der Urlaub *muß* erholsam sein – schon das ist ein Widerspruch in sich.

**Stellen Sie sich vor, Sie hätten es dieses Jahr anders gemacht.** Ohne den Stress am Flughafen oder auf der Autobahn. Sie wären vor dem Urlaub nicht in Hektik ausgebrochen, sondern ganz entspannt zu Hause geblieben. Sie hätten ihr Heim, in dem Sie bisher aus Zeitgründen mehr übernachtet als wohnen, richtig kennengelernt; wirklich Zeit für Ihre Partnerschaft und Ihre Kinder gehabt, weil Sie nicht ständig Programme organisieren, die besten Restaurants besuchen, historische Stätten fotografieren oder Handtücher am Pool verteilen müssen. Dann hätten Sie sich auch nicht über all die Unzulänglichkeiten in fremden Ländern ärgern müssen, sondern wären ganz entspannt in Ihrer Umgebung geblieben. Wer im Beruf häufig auf Reise ist, der sollte im Urlaub mal zu Hause bleiben. Sie werden erstaunt sein, wie erholsam das sein kann. Dann erleben Sie auch, wie wichtig Heimat gerade in einer digitalisierten Welt ist. Wer in der reizüberfluteten Umgebung beruflich ständig unterwegs ist, braucht nicht auch noch den Stress einer Urlaubsreise.

Das rate ich zumindest vielen meiner Klienten inzwischen. Und das Schönste ist: Viele von ihnen fahren daraufhin nach der Sitzung wieder nach Hause. Sie haben begriffen, wie wichtig es gerade in heutigen Zeiten ist, sich daran zu erfreuen, was man hat – und dass es langfristig nicht glücklich macht, immer wieder etwas Neues zu suchen. Und nicht selten war die ganze Familie darüber so erleichtert, dass Sie mir hinterher eine Postkarte schickte – von zu Hause aus. ■

sorgen, dass ihre Teams optimal zusammenarbeiten und jeder sein Wissen einbringt.

Dass das Überzeugungskraft erfordert, wissen Jacob Fahrenkrug und Michael Wickenhöfer inzwischen recht gut. Ihr Job ist es, den Heiztechnikhersteller Viessmann agiler zu machen. Das Unternehmen im nordhessischen Allendorf ist 101 Jahre alt, ein Vorzeigehaus deutscher Ingenieurkunst.

Jahrzehntlang wurden dort Produkte vor der Marktreife bis ins kleinste Detail getestet. Inzwischen arbeiten rund 250 Angestellte des Hidden Champions agil, also etwa zwei Prozent der Belegschaft. „Viele unserer Mitarbeiter kostet es wirklich Überwindung, Dinge an den Kunden zu geben, die noch nicht perfekt sind“, sagt Michael Wickenhöfer. Und Fahrenkrug ergänzt: „Wenn sich die Führungskraft plötzlich zurücknimmt, erzeugt das erst einmal ein Machtvakuum.“

Wer entscheidet im agilen Team? Und wer trägt die Verantwortung, wenn etwas schiefgeht? Solche Fragen gilt es neu auszutarieren, agile Methoden können dabei helfen. Vor allem aber müssten Mitarbeiter darauf vertrauen, dass ihre Vorgesetzten Fehler akzeptieren, sagt Fahrenkrug.

Viessmann etwa führte kürzlich eine neue Softwarelösung für seine Kunden ein. Ein agiles Team hatte das System in nur wenigen Wochen entwickelt, allerdings funktionierten anfangs einige Funktionen nicht. „Statt die Schuldigen zu suchen, haben wir uns gemeinsam hingesetzt und Lösungen gesucht.“

Solche Erfahrungen seien es, die Mitarbeiter letztlich überzeugten, dass Verantwortung Freiheit und nicht Stress bedeute, sagt Komus. Er erlebe nur sehr selten, dass agiles Arbeiten an den Mitarbeitern scheitere – vorausgesetzt, der Wandel werde behutsam eingeleitet.

Auch Messerknecht selbst hat Gefallen an seiner neuen Führungsrolle gefunden. Seit einiger Zeit ist er wieder mehr bei Kunden vor Ort und kann sich intensiver um strategische Fragen kümmern. Früher kosteten ihn Entscheidungen im Alltagsgeschäft Zeit und Nerven, die treffen nun seine Mitarbeiter.

Der umstrittene Bewerber hat die Agentur inzwischen schon wieder verlassen. Messerknecht ist aber weiterhin davon überzeugt, dass Entscheidungen, die im Team getroffen werden, besser sind als seine eigenen – deswegen würde er alles noch mal genau so machen. ■