

Viele Herausforderungen in Familien und Unternehmen sind ähnlich. Der bekannte Therapeut und Bestsellerautor **Jesper Juul** über die Macht von Beziehungen.

„Menschen sind in jeder Hinsicht irrationale Wesen“

Herr Juul, man liest viel über Führungskräfte, die es nicht schaffen, Mitarbeiter zu begeistern und Eltern, die mit der Erziehung überfordert sind. Was ist da los?

Innerhalb weniger als einer Generation haben sich drei Dinge dramatisch verändert: Zum einen existieren die alten, in sich schlüssigen Werte nicht mehr. Und da sie im Wesentlichen auf dem Bedürfnis der industrialisierten Gesellschaft und dem Wunsch der Kirche nach gehorsamen Menschen basierten, ist die mit Führung verbundene Unsicherheit sehr groß. Zudem wachsen Kinder mit einem globalen Bewusstsein und der Gewissheit auf, dass nahezu jede Zukunft, für die sie sich entscheiden, möglich ist.

Und schließlich hat die Demokratie in den Konzernen ebenso Einzug gehalten wie in Familien und damit einhergehend auch das Anerkennen des individuellen, menschlichen Seins. Dafür braucht es Führungspersönlichkeiten, die nicht nur sich selbst als menschliche Wesen ernst nehmen, sondern auch ihre Mitarbeiter. Das bedeutet, dass sie Prinzipien und Werte leben müssen, die oft denen widersprechen, die ihnen anerkundet wurden.

Warum versagen denn Führungskräfte vor allem im zwischenmenschlichen Umgang?

Ich denke, sie fühlen sich einfach sicher im Umgang mit den Regeln oberflächlicher, sozialer Beziehungsgefüge und haben schlicht keine Erfahrungen mit einer persönlicheren Form von Beziehung. Vielleicht verwechseln sie aber auch das Persönliche mit dem Privaten und empfinden es als schwierig oder gar gefährlich zu riskieren, angreifbar zu sein.

Durchweg in der Geschichte haben Menschen mit Macht versucht, unangreifbar zu erscheinen, was natürlich auch dazu führte, dass sie sich von anderen zurückgezogen und einsam waren. Einsamkeit wurde sogar zu einer Tugend.

Finden Sie nicht auch, dass von Führungskräften heute zu viel erwartet wird? Sie müssen dafür sorgen, dass Teams funktionieren, Sinn vermitteln, Mitarbeiter besser machen und gleichzeitig selbst hohe Leistungen bringen.

Ich weiß nicht, ob zu viel von ihnen erwartet wird. Es ist so wie es ist und wir alle waren schlecht vorbereitet darauf, dass es so kommt. Lehrer finden sich in einer ähnlichen Situation wieder, erleben Burnouts und so ergeht es auch den Eltern. Der Amerikanische Komiker Graucho Marx wurde einmal gefragt: „How do you feel about sex, Mr. Marx?“ Seine Antwort war: „I believe it has come to stay“. Eine sehr weise Antwort, wie wir heute wissen. Hier ist es das Gleiche: Die Tage der allmächtigen Anführer und Großgrundbesitzer und auch der immerzu unterwürfigen Arbeiter sind in unserem Teil der Welt vorbei.

Braucht es Führung überhaupt noch? Wird sie vielleicht zunehmend ersetzt durch die Selbstorganisation?

Ich denke, das ist es, was wir mehr und mehr erleben werden. Aber es ist Führung in Form von Planung und Kontrolle, die zurückgeht. Jede Organisation braucht Führung. Gemeint sind Führungspersönlichkeiten, die verantwortlich sind für die Kultur, das Wertegerüst und die Qualität der Kommunikation. Das sind längst die Faktoren, die junge Mitarbeiter der Höhe ihres Gehaltschecks vorziehen.

Sie haben mal von der „Macht der Beziehung“ gesprochen. Was meinen Sie genau damit?

In jeder Gruppe, in der einige Menschen – oder auch nur eine Person – mehr Macht haben als andere, sind diejenigen mit Macht verantwortlich für die Qualität der Beziehungen und des Kommunizierens. Dies ist ein systemischer Fakt. In destruktiven Kulturen mit schlechter Kommunikation und einem Mangel an persönlicher Anerkennung können Mitarbeiter sehr wenig tun, um den Einfluss von schlechter Führung auszubalancieren.

Beziehungspflege ist nach Ihrer Ansicht der Schlüssel für erfolgreiche Führung. In Familien mag das leichter fallen als in Unternehmen. Oft haben Manager kaum Zeit, ihre Mitarbeiter wirklich kennenzulernen. Verlangen Sie da nicht zu viel?

Ich verlange das nicht. Ich zeige es nur auf. Es ist jedoch ein häufiges Missverständnis, dass wirklich gute Beziehungen mehr Zeit kosten als schlechte. Wir reden hier nicht darüber, Freundschaften zu knüpfen zwischen Führungskräften und denen, die sie führen, sondern so viel Qualität wie möglich in die kurzen Besprechungen und Treffen zu bringen, die man mit Menschen hat. Ärzte entdecken gerade erst, wie viel heilende Wirkung dies auf ihre Patienten hat, so wie auch Manager feststellen werden, dass es positiven Einfluss auf die Zahlen in ihren jährlichen Budgetberichten nimmt.

Inwieweit hat für Sie gute Führung mit einer Vorbildfunktion zu tun?

Es ist schon seit vielen Jahren klar, dass das Verhalten der Top-Leute Auswir-

Jesper Juul

gilt als einer der bedeutendsten Familientherapeuten und Konfliktberater in Europa. Er ist Autor zahlreicher Bücher zu Familienbeziehungen und Erziehung. Bis 2004 leitete der Däne das Kempler Institute of Scandinavia, das er auch mitbegründete. Jesper Juul entwickelte aus der Gestalttherapie heraus eine eigenständige Therapie- und Beratungsform: Kurzzeitinterventionen mit der ganzen Familie, handlungsorientiert und praxisnah.

kungen auf das Verhalten der Ebenen darunter hat. So bestimmt das Verhalten der Spitzenmanager zu einem hohen Grad, wie die direkten Vorgesetzten ihren Mitarbeitern entgegenzutreten und wie diese dann beispielsweise mit ihren Kunden umgehen. Was derzeit offensichtlich ist, ist der Mangel an guten Vorbildern für junge Unternehmer und Führungskräfte – genauso wie es derzeit an guten Vorbildern für junge Väter fehlt.

Eltern raten Sie zu mehr Vertrauen in ihre Kinder, Führungskräften zu mehr Vertrauen in ihre Mitarbeiter. Verfügen Familien aber nicht über eine weitaus festere Basis, worauf Vertrauen gründen kann?

Ja, so kann man es ausdrücken und das ist sicherlich richtig. Aber der wesentliche Unterschied ist, dass das Vertrauen der Eltern entscheidend dafür ist, wie Kinder ihre Persönlichkeit entwickeln, wohingegen das Vertrauen der Führungspersönlichkeiten ein wichtiger Faktor für die Produktivität, die Kreativität und den Arbeitsgeist der Mitarbeiter ist. Wir reden hier nicht über blindes

Vertrauen, wir reden über eine Unternehmenskultur, die mehr auf Vertrauen und Ermutigung als auf Kontrolle und formalisierte Erwartungen basiert. Das ist das, was viele Führungskräfte in der letzten Dekade vor allem durch Coaching erkannt haben, das bisher allerdings nur für die obersten Manager verfügbar war. Der Rest der Unternehmensmannschaft ist darauf angewiesen, dass sie ähnliche Unterstützung von ihren Führungskräften erhält.

Was kann eine Führungskraft aus einer Elternrolle eventuell für Einsichten mitnehmen?

Was wir von jungen Vätern und Führungskräften hören, ist, dass sie durch das Engagement in der Vaterschaft über die Rolle des gehorsamen Helfers hinaus zwischenmenschliche Fähigkeiten entwickeln, die sie sonst nur in Seminaren und Workshops oder durch langjährige persönliche Erfahrungen erlernen. Vätern die Möglichkeit zu geben, Zeit mit ihren kleinen Kindern zu verbringen, ist wahrscheinlich die beste Investition, die jede Organisation in die Qualität ihrer zukünftigen Führung tätigen kann.

Warum ist es für ein Unternehmen sinnvoll, dass ein Mitarbeiter Familie hat?

Ich denke, dass so ziemlich alle Studien zeigen, dass Mitarbeiter, die in einer Partnerschaft oder Familie leben, stark in den Qualitäten punkten, die Unternehmen sich wünschen: Stabilität, Verantwortungsbewusstsein, Hingabe und

Gesundheit. Deshalb wäre es für viel mehr Unternehmen und auch für öffentliche Organisationen eine weise Entscheidung, es zu begrüßen, wenn ihre Mitarbeiter Familie haben, anstelle beispielsweise emotionale Krisen, ein krankes Kind oder pubertierende Jugendliche als Konkurrenz zu betrachten. Der weisere Weg wäre es zu akzeptieren, dass all diese zeitfressenden Ereignisse im Familienleben auf allen Ebenen einen hohen Lernfaktor besitzen. Weisheit wäre es auch, wenn sich die Firmeninhaber oder die Geschäftsführung dafür entscheiden würden, ihren Mitarbeitern Unterstützung und Inspiration zuteil werden zu lassen, anstatt eines schlechten Gewissens.

Sie haben mal gesagt, zur Führungsrolle gehört zwingend der Konflikt – gerade auch im Unternehmen. Aber heißt Konflikt nicht in der Regel, dass der Mitarbeiter gegenüber dem Chef den Kürzeren zieht? Was ist falsch an einer harmonischen Arbeitsbeziehung?

Daran ist überhaupt nichts falsch. Aber die Kunst der Koexistenz und Kollaboration hat nichts damit zu tun, Harmonie zu schaffen. Es geht darum zu wissen, was zu tun ist, wenn die Harmonie nicht länger vorherrscht.

Es stimmt ebenfalls, dass viele Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern eher politischer Natur sind. Deshalb haben beide Parteien ihre Organisationen. Es gibt jedoch viele Konflikte zwischen Arbeitskollegen genauso wie zwischen Führungskräften und denen, die sie führen, die nicht durch politische oder rechtliche Mittel gelöst werden können. Bei diesen Konflikten einzuschreiten – was, nebenbei bemerkt, in jeder Personalabteilung sehr hoch auf der Agenda stehen sollte –, erfordert Empathie und zwischenmenschliche Fähigkeiten, also weit mehr als einfach nur nett, höflich und politisch korrekt zu sein. Solche Konflikte beeinflussen das Engagement, das Verantwortungsbewusstsein, die Kreativität und Produktivität von manchmal ganzen Abteilungen. Und sie haben viele Sekundäreffekte, die kostspielig für das Unternehmen als solches sind. Je weniger qualifiziert Eltern wie auch Führungskräfte sind, umso zerstörerischer werden die Konflikte für alle Beteiligten sein. Männer und Frauen sind in jeder Hinsicht irrationale Wesen. Das ist ihre ureigenste Eigenschaft und das unterscheidet sie letztlich von Robotern.

Interview: Jan C. Weilbacher